MALCOLM GLADWELL

Suprapovești, superrăspânditori și ascensiunea ingineriei sociale

Revenge of the Tipping Point

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

MALCOLM GLADWELL

este autorul a șapte bestsellere *New York Times*: *The Tipping Point*, *Blink*, *Excepționalii*, *Ce a văzut câinele*, *David și Goliat*, *De vorbă cu necunoscuți* și *Mafia bombardierelor*. De asemenea este cofondatorul Pushkin Industries, companie care produce podcasturile *Revisionist History*, unde vorbește despre tot soiul de lucruri trecute cu vederea și greșit înțelese, și *Broken Record*, în care el, Rick Rubin și Bruce Headlam intervievează muzicieni dintr-o gamă largă de genuri. A fost inclus în lista *TIME* a celor mai influenți 100 de oameni și numit de *Foreign Policy* unul dintre cei mai buni gânditori globali.

Foto autor ©Shannon Greer

Scanned with OKEN Scanner

Revenge of the Tipping Point

Titlul și subtitlul originale: *REVENGE OF THE TIPPING POINT*
Overstories, Superspreaders, and the Rise of Social Engineering
Autor: Malcolm Gladwell

Copyright © 2024 by Malcolm Gladwell

Copyright © Publica, 2024 pentru ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GLADWELL, MALCOLM
Revenge of the Tipping Point : suprapovești, superrăspânditori și ascensiunea ingineriei sociale / Malcolm Gladwell ; trad. din engleză de Constantin Vlad. - București : Publica, 2024

ISBN 978-606-722-638-6

I. Vlad, Constantin (trad.)
316

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTOR: Rodica Crețu

DTP: Dragoș Tudor

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Nota autorului 9
Introducere Tonul pasiv 13

PARTEA ÎNTÂI | Trei puzzle-uri

1. Casper și C-Dog 23
2. Problema cu Miami 47
3. Poplar Grove 83

PARTEA A DOUA | Inginerii sociali

4. Treimea magică 115
5. Cazul misterios al echipei feminine de rugby de la Harvard 145
6. Domnul Index și epidemia de la Marriott 181

PARTEA A TREIA | Suprapovestea

7. Clubul supraviețuitorilor din L. A. 211
8. *Doing Time on Maple Drive* 241

PARTEA A PATRA | ÎNCHEIERE

9. Suprapovești, superrăspânditori și proporții de grup 267

Mulțumiri 311
Note 313

Nota autorului

Acum 25 de ani am publicat prima mea carte. Se intitula *The Tipping Point: Cum lucruri mici pot provoca schimbări de proporții.*

Pe atunci aveam un mic apartament în cartierul Chelsea din Manhattan – mă așezam la biroul meu, cu vedere asupra râului Hudson din depărtare, și lucram dimineţile, înainte de a pleca la serviciu. Pentru că nu scrisesem niciodată o carte, nu aveam nicio idee limpede despre cum să o fac. Am scris cu acel amestec de îndoială de sine și euforie comun fiecărui autor debutant.

„*The Tipping Point* este biografia unei idei, iar ideea este una foarte simplă", am început.

Se referă la faptul că metoda cea mai bună de a înțelege apariția tendințelor în modă, fluxul și refluxul mareelor de delincvență sau, de ce nu, transformarea unor cărticele necunoscute în niște bestsellere ori numărul crescut de adolescenți care fumează, fenomenul zvonurilor care merg din gură-n gură și toate celelalte schimbări misterioase care se petrec în viața de zi cu zi este să le privim ca pe niște epidemii. Ideile, produsele, mesajele și comportamentele se răspândesc exact ca virusurile.

Cartea a fost publicată în primăvara lui 2000, iar prima oprire în turneul meu de promovare a fost o mică librărie independentă din Los Angeles, unde am ținut o sesiune de lectură. Au venit două persoane, un străin și mama unei prietene – dar nu și prietena. (Am iertat-o.) Mi-am spus în sinea mea: „În fine, asta este". Dar m-am înșelat! *The Tipping Point* s-a

Scanned with OKEN Scanner

răspândit ca epidemiile pe care le descria – la început treptat, apoi în viteză. În momentul în care a apărut ediția necartonată, cartea intrase în *Zeitgeist**. S-a aflat mai mulți ani pe lista bestsellerelor *New York Times*. Bill Clinton a numit-o „acea carte despre care vorbește toată lumea". Sintagma „punct critic" *[tipping point* – n.t.] a devenit parte a limbajului uzual. Obișnuiam să glumesc, spunând că aceste cuvinte vor fi gravate pe piatra mea funerară.

Poate vă întrebați dacă știu cum se face că *The Tipping Point* a atins o asemenea coardă sensibilă. Nu prea. Dar, dacă ar trebui să-mi dau cu părerea, aș spune că totul s-a întâmplat pentru că a fost o carte plină de speranță, care s-a potrivit cu starea de spirit a unei perioade pline de speranță. Trecuserăm în noul mileniu. Infracțiunile și problemele sociale erau în cădere liberă. Războiul Rece se încheiase. În cartea mea am oferit o rețetă pentru promovarea schimbărilor pozitive – așa cum sugera subtitlul, pentru a găsi o cale prin care lucrurile mici să facă o diferență mare.

25 de ani este o perioadă lungă. Gândiți-vă cât de diferiți sunteți astăzi față de cum erați acum un sfert de secol. Opiniile noastre se schimbă. Gusturile noastre se schimbă. Ne pasă mai mult de unele lucruri și mai puțin de altele. De-a lungul anilor, au fost momente în care m-am uitat la ceea ce scrisesem în *The Tipping Point* și-n care m-am întrebat cum ajunsesem să scriu acele lucruri. Un capitol întreg despre emisiunile TV pentru copii *Sesame Street* și *Blue's Clues*? De unde apăruse chestia asta? Nici măcar nu aveam copii pe atunci.

Am continuat prin a scrie *Blink, Excepționalii, David și Goliat, De vorbă cu necunoscuți* și *Mafia bombardierelor*. Am lansat podcastul *Revisionist History*. M-am căsătorit cu femeia pe care o iubesc. Am făcut doi copii, mi-am îngropat tatăl,

---

* Zeitgeist – spiritul vremii sau al epocii, în limba germană în original (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

m-am apucat din nou de alergat şi mi-am scurtat părul. Am vândut apartamentul din Chelsea. Am plecat din oraş. Am înfiinţat împreună cu un prieten o companie audio numită Pushkin Industries. Mi-am luat un motan şi l-am botezat Biggie Smalls.

Ştiţi sentimentul pe care îl avem când ne uităm la o fotografie cu noi înşine din urmă cu mulţi ani? De câte ori fac asta, eu am dificultăţi în a recunoaşte persoana din poză. Aşa că m-am gândit ce interesant ar fi să răsfoiesc din nou *The Tipping Point* cu ocazia împlinirii a 25 de ani de la apariţie şi să reexaminez cu o pereche de ochi foarte diferiţi ceea ce am scris cu atât de mult timp în urmă: în *The Tipping Point 2.0*, un scriitor s-ar întoarce la scena primului său succes din tinereţe.

Dar apoi, pe măsură ce mă cufundam din nou în lumea epidemiilor sociale, mi-am dat seama că nu vreau să mă întorc pe acelaşi teren pe care îl acoperisem în *The Tipping Point*. Lumea părea prea diferită pentru ochii mei. În *The Tipping Point* am introdus o serie de principii care să ne ajute să înţelegem genul de schimbări bruşte de comportament şi de credinţă care alcătuiesc lumea noastră. Încă mai consider utile acele idei. Dar acum am alte întrebări. Şi constat că tot nu înţeleg multe chestiuni legate de epidemiile sociale.

În timp ce reciteam *The Tipping Point* – ca parte din pregătirea pentru proiectul de faţă –, m-am trezit că mă opream la fiecare câteva pagini şi mă întrebam: „Dar asta? Cum de-am putut omite asta?" Într-un colţ îndepărtat al minţii mele, am descoperit că nu încercasem niciodată să dezbat cu mine însumi care ar fi modul cel mai bun de a explica şi de a înţelege punctele critice şi numeroasele lor mistere.

Aşa că am luat-o de la capăt, cu o coală de hârtie nouă. Rezultatul este *Revenge of the Tipping Point*: un nou set de teorii, povestiri şi discuţii despre căile ciudate pe care ideile şi comportamentele le urmează în lumea noastră.

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Tonul pasiv „A MAI FOST ASOCIAT...”

1.

Președinta: Aș dori să vă adresez o ultimă întrebare și o să încep cu dumneavoastră, dr. _____. Vă veți cere scuze poporului american...?

Un grup de politicieni a convocat o audiere pentru a discuta despre o epidemie. Trei martori au fost citați. Este apogeul pandemiei. Reuniunea este online. Toată lumea este acasă, cu biblioteci și dulapuri de bucătărie în fundal. Procedura a început de o oră. Pentru moment o să las deoparte toate detaliile legate de timp și spațiu, pentru că vreau să mă concentrez exclusiv pe ceea ce *s-a spus*, respectiv pe cuvintele care au fost folosite și pe intențiile din spatele lor.

Martorul nr. 1: Voi fi bucuroasă să-mi cer scuze americanilor pentru toată durerea pe care au suferit-o și pentru tragediile prin care au trecut în familiile lor, dar... dar am crezut că am făcut asta mai devreme, în comentariile din deschidere. Aceasta a fost intenția mea.

Martorul nr. 1 este o femeie în jur de 70 de ani. Păr scurt, grizonant. Îmbrăcată în negru. La început, părea că se chinuie

Scanned with OKEN Scanner

să folosească butonul Mute. Încă pare agitată. Nu este obișnuită cu așa ceva. Ea provine dintr-o lume a privilegiilor. Să fie confruntată cu propriul comportament nu este, în mod clar, ceva ce s-a întâmplat vreodată în viața ei. Ochelarii săi la modă par că i-ar putea aluneca de pe nas.

Martorul nr. 1: Sunt totodată foarte supărată. Sunt supărată că unii oameni care lucrează la _____ au încălcat legea. Sunt supărată din cauza asta din 2007 și m-am supărat din nou acum, în 2020. Este... este... cred că...

Președinta: Știu că sunteți supărată. Și îmi pare rău, dar acestea nu sunt scuzele pe care le căutam noi. V-ați cerut scuze pentru durerea pe care au suferit-o oamenii, dar nu v-ați cerut niciodată scuze pentru rolul pe care l-ați jucat în criza _____.

Deci, vă întreb din nou, vă veți cere scuze pentru rolul pe care l-ați jucat în criza _____?

Martorul nr. 1: M-am luptat cu această întrebare. Mi-am tot pus-o de-a lungul multor ani. Am încercat să-mi dau seama dacă era ceva ce aș fi putut face diferit, știind ce știam atunci, nu ce știu acum. Și trebuie să spun că nu pot – nu pot găsi nimic din ceea ce aș fi făcut altfel, pe baza a ceea ce credeam și înțelegeam atunci și a ceea ce am aflat de la conducere în rapoartele către consiliu și ce am aflat de la colegii mei din consiliu. Și este extrem de dureros. Și este...

Președinta se întoarce către martorul nr. 2. Este vărul femeii în negru: un bărbat tânăr, bine îngrijit, în costum și cravată.

Scanned with OKEN Scanner

Preşedinta: Domnul _____, vă veţi cere scuze pentru rolul pe care l-aţi jucat... ?

Martorul nr. 2: Reiterez o mare parte din cele spuse de verişoara mea.

Se aşteaptă cineva ca martorii să recunoască că ei sunt iniţiatorii unei epidemii? Probabil că nu. O armată de avocaţi i-a instruit în prealabil în arta autoconservării. Cu toate acestea, neprihănirea cu care-şi neagă responsabilitatea sugerează o altă posibilitate: că nu şi-au acceptat încă propria vină sau că au declanşat ceva care a scăpat de sub control într-un mod pe care nu l-au putut înţelege.

O oră mai târziu vine momentul crucial. Un alt membru al comisiei de anchetă – să-i spunem politicianul – se întoarce către martorul nr. 3:

Politicianul: Dr. _____, vreun director al companiei _____ a petrecut vreodată o zi în închisoare pentru acţiunile corporaţiei?

Martorul nr. 3: Nu cred.

Niciunul dintre martori nu se consideră responsabil. Dar se pare că nici altcineva nu o face.

Politicianul: Doamnă preşedintă, este uşor să ne simţim indignaţi de fărădelegile acestei corporaţii, dar ce să mai spunem despre guvernul nostru care permite acest gen de iresponsabilitate, criminalitate şi impunitate corporativă?

Politicianul se întoarce către martorul nr. 2, tânărul. Compania familiei sale tocmai a ajuns la un acord cu guvernul pentru a rezolva o serie de acuzaţii de ordin penal. El a făcut

Scanned with OKEN Scanner

parte din consiliul de administraţie şi este moştenitorul imperiului.

Politicianul nr. 1: Domnule _____, ca parte a înţelegerii cu DOJ [Departamentul de Justiţie sau Ministerul american al Justiţiei] a trebuit să recunoaşteţi vreo infracţiune sau răspundere sau responsabilitate pentru provocarea crizei _____din America?

Martorul nr. 2: Nu, nu am făcut-o.

Politicianul nr. 1: Aţi fost intervievat de Departamentul de Justiţie, ca parte a prezentei investigaţii, cu privire la rolul dumneavoastră în aceste evenimente?

Martorul nr. 2: Nu.

Politicianul nr. 1: Vă asumaţi vreo responsabilitate pentru provocarea experienţei de coşmar a Americii cu criza _____?

Martorul nr. 2: Ei bine, deşi cred că dosarul complet, care nu a fost făcut public încă, va arăta că familia şi consiliul au acţionat legal şi etic, îmi asum o profundă responsabilitate morală pentru aceasta, deoarece cred că produsul nostru, _____, în ciuda celor mai bune intenţii şi eforturi ale noastre, a fost asociat cu abuzul şi dependenţa, şi...

A fost asociat.

Politicianul nr. 2: Folosiţi tonul pasiv când spuneţi că „a fost asociat cu abuzul", ceea ce implică faptul că dvs. şi familia dvs. nu eraţi conştienţi de ceea ce se întâmpla exact...

Dacă asculţi toate cele 3 ore şi 39 de minute ale audierii, o singură expresie îţi va rămâne în minte: „tonul pasiv".

Scanned with OKEN Scanner

2.

Acum 25 de ani, în *The Tipping Point*, am fost fascinat de ideea că, în epidemiile sociale, chestiunile mărunte pot produce o schimbare mare. Am inventat reguli pentru a descrie funcționarea internă a contagiunilor sociale: Legea minorităților, Puterea Contextului, Factorul Aderenței. Am susținut că legile epidemiilor ar putea fi utilizate pentru a promova schimbări pozitive: scăderea ratei criminalității, alfabetizarea copiilor, reducerea fumatului.

„Uită-te la lumea din jurul tău", scriam. „Poate părea un loc nemișcat, implacabil. Dar nu este așa. Cu cel mai mic imbold – aplicat exact în locul potrivit – poate fi cotită."

În lucrarea de față (*Revenge of the Tipping Point*), vreau să analizez dedesubturile posibilităților pe care le-am explorat cu atât de mult timp în urmă. Dacă lumea poate fi mișcată fie și de cel mai mic imbold, atunci persoana care știe unde și când să aplice imboldul are o putere reală. Așadar, cine sunt acei oameni? Care sunt intențiile lor? Ce tehnici folosesc? În lumea judiciară, cuvântul *criminalistică* se referă la o investigație a originilor și a domeniului de aplicare a unui act criminal: „motive, vinovați și consecințe". *Revenge of the Tipping Point* constituie o încercare de a face o investigație criminalistică a epidemiilor sociale.

În paginile care urmează vă voi duce într-o misterioasă clădire de birouri din Miami, cu un grup foarte ciudat de chiriași, la un hotel Marriott din Boston în care o deplasare corporativă a mers foarte prost, într-un oraș aparent perfect numit Poplar Grove, într-o fundătură din Palo Alto și, de acolo, în alte locuri de care ai auzit și în unele de care nu ai auzit. Vom investiga ce este ciudat la școlile Waldorf, vom face cunoștință cu un luptător antidrog uitat de multă vreme, pe nume Paul E.

Scanned with OKEN Scanner

Madden, vom afla despre un miniserial de televiziune din anii 1970 care a schimbat lumea și vom ridica o sprânceană la echipa feminină de rugby a Universității Harvard. Toate acestea sunt cazuri în care oamenii – deliberat sau involuntar, virtuos sau răuvoitor – au făcut alegeri care au modificat cursul și forma unui fenomen contagios. Și, în fiecare caz, aceste intervenții au ridicat întrebări la care trebuie să răspundem și probleme pe care trebuie să le rezolvăm. Așa a apărut *Revenge of the Tipping Point*: aceleași instrumente pe care le folosim pentru a construi o lume mai bună pot fi folosite și împotriva noastră.

Iar la sfârșitul cărții vreau să folosesc lecțiile desprinse din toate aceste exemple pentru a spune povestea *reală* a Martorului nr. 1, Martorului nr. 2 și Martorului nr. 3.

Politicianul nr. 1: Avem o scrisoare de la o mamă din Carolina de Nord... care și-a pierdut copilul, în vârstă de 20 de ani, și încă nu și-a revenit. Ea scria: „Durerea este prea intensă. Este mai mult decât pot suporta. Am probleme în a-mi găsi voința de a trăi și de a continua în fiecare zi..."
Domnule _____, am vrut să vă prezint aceste povești pe care le-am primit și aș dori să primesc răspunsul dumitale personal la aceste povești.

Martorul nr. 2 începe să vorbească. Dar nu există niciun sunet.

Politicianul nr. 1: Nu aud. Are microfonul închis.

Martorul bâjbâie la calculatorul său.

Scanned with OKEN Scanner

Martorul #2: Îmi pare rău...

Prima lui scuză adevărată din acea zi, că nu și-a activat microfonul. Și continuă:

> Simt o empatie, o tristeţe şi o remuşcare extraordinare că un produs ____ care a fost creat pentru a ajuta oamenii și care, cred eu, a ajutat milioane de oameni a mai fost asociat cu poveşti precum cele pe care le spuneți. Îmi pare incredibil de rău pentru asta. Și știu că și întregii noastre familii îi pare rău.

A mai fost asociat.

Este timpul să avem o discuție serioasă despre epidemii. Trebuie să ne recunoaștem propriul rol în crearea lor. Trebuie să fim sinceri cu privire la toate modurile subtile și uneori ascunse prin care încercăm să le manipulăm. Avem nevoie de un ghid pentru febra și contagiunile care ne înconjoară.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Partea întâi | Trei puzzle-uri

1 | Casper și C-Dog

„A FOST CA UN INCENDIU DE VEGETAȚIE. TOATĂ LUMEA INTRA ÎN JOC."

1.

În după-amiaza de 29 noiembrie 1983, biroul local din Los Angeles al Biroului Federal de Investigații a primit un apel de la o sucursală Bank of America din districtul Melrose. Apelul a fost preluat de un agent FBI pe nume Linda Webster. Ea era persoana din birou care se ocupa de ceea ce se numea *2-11:* plângeri despre jafuri bancare. Tocmai avusese loc un jaf, i s-a spus. Suspectul era un tânăr alb care purta o șapcă de baseball a echipei New York Yankees. Slăbuț. Politicos. Accent sudic. Bine îmbrăcat. A vorbit cu *vă rog* și *mulțumesc.*

Webster a apelat la colegul ei, William Rehder, care conducea divizia locală de jafuri bancare a FBI.

„Bill, e Yankee."

Banditul Yankee era activ în Los Angeles din iulie acel an. A atacat o bancă după alta, scăpând de fiecare dată cu mii de dolari într-o servietă de piele. Rehder era din ce în ce mai frustrat. Cine era acest om? Tot ce avea FBI la dispoziție era șapca lui de baseball. De aici și porecla: Banditul Yankee.

A trecut o jumătate de oră. Webster a primit o altă plângere 2-11. Aceasta era de la City National Bank, la șaisprezece cvartale spre vest, în districtul Fairfax. Fusese jefuită de 2 349 de dolari. Persoana care a sunat i-a dat restul detaliilor lui Webster. Ea a privit către Rehder.

Scanned with OKEN Scanner

„Bill, iar e Yankee."

45 de minute mai târziu, Yankee a jefuit o bancă Security Pacific National Bank din Century City, apoi a mers imediat un cvartal în josul străzii şi a jefuit o bancă First Interstate Bank cu suma de 2 505 dolari.

„Bill, e Yankee. De două ori. Una după alta."

A trecut mai puțin de o oră. Telefonul a sunat din nou. Yankee tocmai atacase o filială Imperial Bank de pe Bulevardul Wilshire. Dacă mergi cu maşina din Century City până la Imperial Bank de pe Wilshire, treci chiar pe lângă biroul FBI.

„Probabil că ne-a făcut cu mâna", i-a spus Rehder lui Webster.

Acum erau în priză. Se scria istorie. Amândoi aşteptau. Ar putea Yankee să lovească din nou? La 17:30 a sunat telefonul. Un bărbat alb necunoscut – slăbuț, cu accent sudic și șapcă Yankee – tocmai jefuise First Interstate Bank din Encino, la 15 minute spre nord pe autostrada 405, de 2 413 dolari.

„Bill, e Yankee."

Un singur om. Patru ore. Șase bănci.

„A fost un nou record mondial", va scrie Rehder mai târziu în memoriile sale, „încă nedepăşit."

2.

Niciun infractor nu a ocupat vreodată o poziție atât de exaltată în cultura americană precum spărgătorul de bănci. În anii de după Războiul Civil, țara a fost fascinată de isprăvile unor bande precum banda James-Younger, care teroriza Vestul Sălbatic cu jafuri de bănci şi de trenuri. În timpul Depresiunii, spărgătorii de bănci au devenit celebrități: Bonnie și Clyde, John Dillinger, „Pretty Boy" Floyd. Dar în anii de după Al Doilea Război Mondial, infracţiunile păreau să dispară.

Scanned with OKEN Scanner

În 1965, un total de 847 de bănci au fost jefuite în toate Statele Unite – un număr modest, având în vedere mărimea țării. S-a speculat că jafurile bancare erau pe cale de dispariție. Puține infracțiuni majore aveau rate mai mari de arestări și condamnări. Băncile credeau că au învățat cum să se protejeze. Un studiu de necontestat din 1968 privind spargerile bancare a fost intitulat „Nimic de pierdut", ceea ce înseamnă că actul părea atât de irațional încât autorii lui trebuie să fi rămas fără alte opțiuni. Părea echivalentul secolului XX al furtului de vite. Cine mai face așa ceva?

Dar apoi a apărut o epidemie. Într-un singur an, din 1969 până în 1970, numărul jafurilor bancare aproape că s-a dublat, apoi a crescut din nou în 1971 și încă o dată în 1972. În 1974, au fost jefuite 3 517 bănci. În 1976, numărul acestora a fost de 4 565. La începutul anilor 1980, numărul spargerilor bancare era de cinci ori mai mare decât la sfârșitul anilor 1960. A fost un val de infracțiuni fără precedent. Și era abia începutul. În 1991, FBI a primit plângeri de tip 2-11 de la vreo bancă de undeva din Statele Unite de 9 388 de ori.

Iar centrul acestei creșteri uimitoare a fost orașul Los Angeles.

Un *sfert* dintre toate jafurile bancare din Statele Unite în acei ani au avut loc în Los Angeles. Au existat ani în care biroul local al FBI s-a ocupat de până la 2 600 de jafuri de bănci – atât de mulți jefuitori, jefuind atât de multe bănci, încât Rehder și Biroul au fost nevoiți să le dea porecle pentru a le ține socoteala: individul care se deghiza cu tifon chirurgical a devenit Banditul Mumie. Cel care purta o singură mănușă a devenit (firește) Banditul Michael Jackson. O echipă de doi oameni care purtau mustăți false erau Frații Marx. Un hoț scund și obez era Miss Piggy. Un tâlhar frumos era Banditul Miss

Scanned with OKEN Scanner

America. Un tip care flutura un cuțit era Banditul Benihana. Și așa mai departe: au existat tâlhari numiți după Johnny Cash și Robert DeNiro. Un grup a jefuit în trei – unul îmbrăcat ca un motociclist, altul ca un polițist, iar al treilea ca un muncitor constructor. Chiar vrei să știi cum li se spunea? Vorbim despre anii 1980. Erau cunoscuți drept Village People.

„A fost ca un incendiu de vegetație", își amintește Peter Houlahan, unul dintre istoricii neoficiali ai valului de jafuri bancare din L.A. „Toată lumea intra în joc."

Zece ani mai târziu, incredibil, lucrurile s-au înrăutățit și mai mult. Declanșatorul a fost apariția unui grup format din doi oameni, numit West Hills Bandits. Prima generație de tâlhari din L.A. erau ca Banditul Yankee: se apropiau de un casier, spuneau că au o armă, luau toți banii care erau la îndemână și fugeau. Oamenii le spuneau, puțin disprețuitor, *pasatori de bancnote*. Dar banda West Hills s-a întors la marea tradiție a lui Jesse James și Bonnie și Clyde. Veneau *în forță*, cu peruci și măști, fluturând arme de asalt. Intrau cu forța în cabina casierului și curățau întreaga bancă – goleau seiful dacă puteau – înainte de a executa o evadare planificată meticulos. Banditii aveau un buncăr în San Fernando Valley plin cu arme militare și 27 000 de cartușe, pentru a se pregăti pentru ceea ce liderul lor credea că este un Armaghedon iminent. Chiar și după standardele Los Angeles-ului anilor 1990, banda din West Hills era un pic nebună.

La al cincilea jaf, echipa West Hills a pătruns în seiful unei bănci Wells Fargo din Tarzana și a plecat cu 437 000 de dolari – mai mult de un milion de dolari în banii de astăzi. Și apoi Wells Fargo a făcut o greșeală crucială: banca a spus presei exact cât de mult furase banda din West Hills. A fost ca și cum ai pune un chibrit pe foc. *437 000 de dolari? E o glumă?*

Unul dintre primii care a luat seama a fost un întreprinzător de 23 de ani pe nume Robert Sheldon Brown. Porecla lui

Scanned with OKEN Scanner

de stradă era Casper. Casper şi-a făcut calculele. „Am jefuit, am dat spargeri, am făcut câte puţin din toate", avea să explice el mai târziu. „Dar prada nu se putea compara cu cea din bănci. Puteai să intri într-o bancă şi să obţii în două minute ceea ce pe străzi ţi-ar fi luat şase sau şapte săptămâni să prăduieşti."

John Wiley, unul dintre procurorii care l-au adus în cele din urmă pe Casper în faţa justiţiei, îşi aminteşte de el ca fiind „remarcabil". „Casper era destul de bine legat şi foarte inteligent." Wiley spunea:

> Şi-a dat seama că problema cu jefuirea băncilor era intratul în bancă. Aşa că a pus pe altcineva să facă asta. Te-ai întreba: *cum naiba ai putea să faci pe cineva să jefuiască o bancă pentru tine?* Ăsta a fost talentul lui special... să recruteze oameni care să jefuiască bănci pentru el. Şi a recrutat un număr incredibil de oameni... Era un fel de producător, în termeni hollywoodieni.

Casper avea un partener de infracţiuni, Donzell Thompson, cunoscut şi sub numele de C-Dog. Ei îşi alegeau o bancă pe care o considerau potrivită pentru o lovitură. Apoi găseau o maşină cu care să evadeze – cunoscută, în limbajul bandelor, drept *G-ride*. La începutul anilor 1990, Los Angeles a cunoscut o creştere uimitoare a numărului de furturi de maşini, care au fost tratate în presă drept un alt indiciu distinct al haosului aleatoriu care cuprinsese străzile. Dar o mare parte din aceste jafuri au fost provocate de Casper şi C-Dog. Aveau un tip pe care îl plăteau să facă rost de G-rides. Dacă dădeai atâtea spargeri de bănci câte comitea Casper, ţi-ar fi trebuit o mulţime de maşini. Apoi el îşi alegea echipa. Procurorul Wiley, din nou:

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Mulți dintre hoții lui erau doar copii. Cred că, probabil, pe unii dintre ei nu i-a plătit deloc. Doar îi constrângea să jefuiască. E un tip mare și amenințător. Și, știți, a fost membru al Rolling Sixties, care a fost o bandă Crips foarte cunoscută.

Wiley a evocat un anumit recrut care fusese „foarte tânăr" – în vârstă de numai 13 sau 14 ani:

Îmi amintesc că l-a luat pe puști de la școală și i-a spus: „Când poți jefui banca asta pentru mine?" Iar tipul i-a răspuns: „Într-o pauză de masă". Deci într-o pauză de masă l-au luat cu mașina, iar Brown și [C-Dog] i-au explicat cum să procedeze. Intri, îi sperii pe toți de moarte, iei banii, ieși.

Casper își învăța recruții o tehnică pe care o numea „kamikaze". Copiii lui dădeau buzna înăuntru, fluturându-și pistoalele mitralieră și puștile de asalt, trăgând în tavan și strigând obscenități: „La podea, m_istule!" Îndesau în fețe de pernă toți banii pe care îi găseau, puneau mâna pe portofele și smulgeau inelele de pe degetele femeilor, dacă doreau o comoară în plus.

În cel puțin două cazuri, Casper a „împrumutat" un autobuz școlar pentru a-și duce tinerii în siguranță; altă dată, a împrumutat un camion al poștei. Casper avea *imaginație*. Își supraveghea operațiunile dintr-o poziție de siguranță, înfipt într-o mașină undeva la un capăt de stradă, de unde își urmărea echipa aleasă pe sprânceană cum alerga pe străzi.

„Tipii ăia știau că, dacă vor încerca să scape cu toți banii, vor fi urmăriți de cei doi Crips", a spus Wiley, „iar asta nu le-ar fi îmbunătățit viața."

G-ride era abandonată. Întreaga echipă se retrăgea la ascunzătoarea lui Casper, de obicei un motel, unde acesta le

plătea o sumă infimă și îi lăsa să plece. Erau copii - cu mari șanse să fie prinși. Dar lui Casper nu-i păsa. Atitudinea lui, spunea Wiley, era:

> Adică bine, deci nu a fost grozav. Băieții mei au fost prinși. Acum trebuie să găsim oameni noi. Dar facem asta tot timpul.

În doar patru ani, Casper a „produs" *175 de jafuri,* ceea ce rămâne recordul mondial de jafuri bancare, doborând recordul anterior al Banditului Yankee, de 72. Casper și C-Dog s-au apropiat chiar și de recordul de șase jafuri într-o singură zi al Banditului Yankee. Într-o singură zi, în august 1991, au reușit cinci: unul la First Interstate Bank pe La Cienega Boulevard, apoi bănci din Eagle Rock, Pasadena, Monterey Park și Montebello. Și să nu uităm, Yankee Bandit a fost un one-man show. Casper făcea ceva infinit mai dificil: organiza și supraveghea echipe de hoți.

După ce Casper a arătat lumii cât de ușor este să spargi o bancă, au intrat în joc și alte bande. Eight Trey Gangster Crips a început să formeze echipe. Un duo numit Nasty Boys a comis aproape 30 de spargeri în mai puțin de un an - doar ei doi. The Nasty Boys erau... *răi*: le plăcea să adune pe toată lumea în seiful băncii, să vorbească tare despre execuții și să tragă cu armele lângă urechile oamenilor doar ca să se amuze.

„În retrospectivă, 1992 s-a dovedit a fi anul de vârf pentru jafurile bancare. 2 641 de jafuri într-un singur an", a menționat Wiley.

Asta înseamnă, în medie, un jaf la fiecare 45 de minute, în fiecare zi bancară. Iar cea mai slabă zi a fost cu 28 de jafuri bancare într-o singură zi. Asta a înnebunit complet FBI-ul. Vreau să spun că erau complet epuizați.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Jefuirea unei bănci durează câteva minute. Investigarea unui jaf bancar durează ore întregi. Pe măsură ce jafurile se adunau, FBI-ul rămânea din ce în ce mai mult în urmă.

Dacă ai 27 de jafuri pe zi, dacă o singură echipă comite cinci jafuri într-o singură zi, gândește-te cum investighezi asta, fizic. Tipii ăștia conduc prin tot orașul cât de repede pot, jefuind. Așa că e o problemă să ții pasul cu ei în traficul din L.A. Ajungi la bancă și câți oameni au fost martori la jaf? Ei bine, câți oameni erau în bancă? Să zicem 20 de persoane. Așa că trebuie să iei declarații de la 20 de martori. Ăsta-i un proiect de amploare.

Apoi, exact când începi, ce se întâmplă?

Ești la locul faptei de 5 sau 10 minute și apare o altă alertă de jaf bancar undeva în celălalt capăt al orașului. FBI-ul era extenuat.

Metropola Los Angeles era capitala mondială a jafurilor bancare. „Nu exista niciun motiv să credem că se va plafona", a continuat Wiley, prezentând un grafic al jafurilor bancare din Los Angeles din anii 1970 până în anii 1990. „Dacă te uiți la linia care indică tendințele, aceasta pare că se îndreaptă spre Lună."

FBI a pus 50 de agenți să se ocupe de caz. Pe parcursul mai multor luni, au adunat tot ce au putut de la recruții îngroziți ai lui Casper și C-Dog, au trecut prin straturile de înșelăciune folosite de cei doi pentru a-și ascunde bunurile și i-au urmărit de la o adresă la alta în sudul Los Angelesului. A durat o veșnicie până când un mare juriu i-a pus sub acuzare pe Casper și C-Dog, pentru că ce făcuseră ei? Nu făcuseră nimic. Nu au jefuit nicio bancă. Stăteau doar într-o mașină pe stradă. Tot ce avea FBI-ul era mărturia unor adolescenți îngroziți care chiuleau de la școală între prânz și pauza mare.

În cele din urmă, procurorii au considerat că au suficiente dovezi. L-au găsit pe C-Dog în casa bunicii sale din Carson și l-au arestat pe Casper când cobora dintr-un taxi. Cu cei doi în spatele gratiilor, febra jafurilor bancare care pusese stăpânire pe Los Angeles a cedat în sfârșit: în aproximativ un an, numărul jafurilor din oraș a scăzut cu 30%, apoi a scăzut și mai mult. Jafurile bancare nu s-au îndreptat spre Lună. Febra a trecut.

Când Casper și C-Dog au ieșit din închisoarea federală, în vara lui 2023, și-au vânturat povestea prin Hollywood și au avut întâlniri cu producători de film. Directorii de case de film care au auzit povestea lor au fost increduli: asta s-a întâmplat *aici*?

Da, se întâmplase.

3.

Vreau să încep *Revenge of the Tipping Point* cu o serie de puzzle-uri – trei povestioare interconectate care, la prima vedere, par să sfideze orice logică. A treia implică un orășel numit Poplar Grove. A doua este povestea unui bărbat pe nume Philip Esformes. Iar acest prim capitol a vizat isprăvile Banditului Yankee și ale lui Casper și C-Dog.

Criza jafurilor bancare din Los Angeles de la începutul anilor 1990 a fost o epidemie. Ea corespundea tuturor regulilor. Nu a fost o infecție apărută în interiorul organismului fiecărui hoț, ca o durere de dinți. A fost o contagiune. O febră slabă a apărut în Statele Unite la sfârșitul anilor 1960. În anii 1980, Banditul Yankee a prins acest „virus" în Los Angeles. Banditii din West Hills au preluat virusul mai târziu, iar în mâinile lor acesta a suferit o mutație spre ceva mai întunecat și mai

Scanned with OKEN Scanner

violent. Ei le-au transmis noua tulpină lui Casper și C-Dog, care au reinventat procesul, externalizând forța de muncă și extinzându-se dramatic, ca niște capitaliști ai sfârșitului de secol XX ce erau. De aici, infecția s-a răspândit în tot orașul – la bandele Eight Trey Gangsters și Nasty Boys și așa mai departe, cuprinzând sute de tineri, până în momentul în care explozia jafurilor bancare a atins apogeul în Los Angeles, micul trafic de note din epoca Banditului Yankee părea o amintire vagă.

Epidemiile sociale sunt propulsate de eforturile câtorva indivizi excepționali – oameni care joacă roluri sociale foarte importante – și exact așa s-a desfășurat epidemia din L.A. Acesta nu a fost niciodată un eveniment cu participare în masă, precum unul dintre maratoanele din marile orașe la care se înscriu zeci de mii de oameni. A fost o domnie a haosului condusă de un număr mic de oameni care au jefuit iar și iar. Banditul Yankee a jefuit 64 de bănci în nouă luni, înainte ca FBI-ul să-l prindă în sfârșit. A făcut zece ani de închisoare, a ieșit, *apoi a mai jefuit opt bănci*. The Nasty Boys au jefuit 27 de bănci. Casper și C-Dog au pus la cale 175 de jafuri. Dacă te-ai concentra doar pe Yankee Bandit, Casper și Nasty Boys, ai avea o imagine destul de completă a ceea ce s-a întâmplat în Los Angeles în anii 1980 și începutul anilor 1990: un fenomen contagios care a crescut și a scăzut, alimentat de acțiunile extraordinare ale câtorva oameni. „Casper", a spus Wiley, „este supertransmițătorul, dacă vrei să vorbești despre epidemii."

A fost contextul din anii 1980 și începutul anilor 1990 propice pentru o explozie a jafurilor bancare? Da, a fost. Între anii 1970 și sfârșitul anilor 1990, numărul sucursalelor bancare din Statele Unite s-a triplat. Casper și C-Dog împușcau pești în butoi.

Scanned with OKEN Scanner

Febra care a cuprins Los Angelesul la sfârşitul anilor 1980 şi începutul anilor 1990 are un sens perfect – cu excepţia unei singure chestiuni.

Există un puzzle.

4.

În dimineaţa de 9 martie 1950, Willie Sutton s-a trezit şi şi-a aplicat un strat gros de machiaj pe faţă. În seara precedentă îşi vopsise părul cu câteva nuanţe mai deschis, astfel încât era aproape blond, iar acum voia să asorteze rezultatul cu un ten măsliniu. Îşi aplicase rimel pe sprâncene pentru a le da un plus de substanţă. Şi-a îndesat bucăţi de plută în nări pentru a-şi lărgi nasul. Apoi a îmbrăcat un costum gri, croit şi căptuşit în aşa fel încât să-i modifice silueta. Mulţumit că nu mai arăta ca Willie Sutton, Willie Sutton şi-a părăsit locuinţa din Staten Island cu destinaţia Sunnyside, Queens, îndreptându-se spre o sucursală a Manufacturers Trust Company de pe strada 44 colţ cu Queens Boulevard, în New York.

Sutton petrecuse cele trei săptămâni anterioare stând în fiecare dimineaţă vizavi de adresă, învăţând rutina angajaţilor băncii. Îi plăcea ce vedea. Peste drum erau o staţie de metrou, o staţie de autobuz şi o staţie de taxi. Strada era aglomerată, iar lui Sutton îi plăceau mulţimile. Paznicul băncii, un bărbat lent pe nume Weston care locuia în apropiere, sosea în fiecare dimineaţă la 8:30, absorbit de ziarul său. Între 8:30 şi 9:00, el îi lăsa să intre pe ceilalţi angajaţi ai băncii, culminând cu directorul sucursalei, domnul Hoffman, care sosea, ca după cronometru, la 9:01 fix. Manufacturers Trust se deschidea publicului la ora 10:00 – mult mai târziu decât majoritatea

Scanned with OKEN Scanner

sucursalelor bancare. Și acest lucru îl făcea fericit pe Sutton: el considera timpul scurs între sosirea primului angajat și sosirea primului client drept „timpul său", iar „timpul său" în acest caz era de o oră și jumătate.

La 8:20, Sutton s-a amestecat în mulțimea care aștepta în stația de autobuz. Câteva minute mai târziu, paznicul Weston a dat colțul, pierdut în ziarul său. Când Weston și-a scos cheile pentru a deschide ușa, Sutton s-a strecurat în spatele lui. Weston s-a întors șocat. Sutton l-a privit în ochi și i-a spus, încet: „Intră. Vreau să vorbesc cu tine."

Sutton nu era un fan al armelor. Armele pentru el erau recuzită. Adevărata lui armă era o autoritate tăcută care atrăgea atenția celorlalți. I-a explicat paznicului ce avea să se întâmple în continuare. Mai întâi îl vor lăsa să intre pe unul dintre complicii lui. Apoi ceilalți angajați vor fi lăsați înăuntru ca în fiecare dimineață. Pe măsură ce fiecare intra, complicele lui Sutton apărea și îl conducea de cot la un rând de scaune pe care le pregătise.

„Odată ce ai preluat controlul asupra băncii", avea să scrie Sutton ani mai târziu în memoriile sale – Sutton era suficient de faimos în acel moment încât să scrie nu una, ci două cărți de memorii, ca un om de stat care simte nevoia să răspundă la întorsăturile istoriei –

> Nu prea contează cine vine la ușă. Odată, un trio de zugravi a sosit pe neașteptate în timp ce mă ocupam de o bancă din Pennsylvania, iar eu le-am spus pur și simplu să întindă foliile de protecție și să se apuce de treabă. „La salariul pe care îl primiți voi, banca nu-și poate permite să vă lase să stați degeaba. Sunt asigurate împotriva spărgătorilor de bănci, dar nimeni nu le-ar asigura împotriva voastră, tâlharilor." Pe tot parcursul jafului, am putut să continui să vorbesc despre cum aș fi putut să mă pensionez până acum dacă noi,

Scanned with OKEN Scanner

spărgătorii de bănci, am fi avut un sindicat la fel de puternic ca al lor. Toată lumea s-a simțit bine, iar când am ieșit pe ușă cu banii, unul dintre pereți fusese complet zugrăvit.

Sutton era teribil de fermecător. Și-au dat seama angajații de la Manufacturers Trust Company că faimosul Willie Sutton îi jefuia în acea dimineață? Fără îndoială. Au intrat în sala de conferințe, unul câte unul. „Nu vă faceți griji, oameni buni", le-a spus el. „Sunt doar bani. Și nu sunt banii voștri." La 9:05, cu patru minute întârziere, a sosit domnul Hoffman, managerul. Sutton l-a pus să se așeze.

„Dacă îmi faci probleme, vreau să știi că unii dintre acești angajați ai tăi de aici vor fi împușcați. Nu vreau să îți faci iluzii în privința asta. Poate că nu-ți pasă de propria siguranță, dar sănătatea acestor angajați este responsabilitatea ta. Dacă li se întâmplă ceva, vina va fi a ta, nu a mea."

A fost o cacealma, desigur, dar a funcționat de fiecare dată. A luat banii din seif, a ieșit pe ușă spre o mașină care îl aștepta și a dispărut în traficul din New York.

Willie Sutton a fost versiunea newyorkeză a lui Casper – deși această comparație nu-i face dreptate lui Willie Sutton. Nimeni nu știa prea multe despre Casper în momentul în care acesta își orchestra furturile din bănci. Chiar și procesul său abia dacă a fost pomenit în presă. Nu și în cazul lui Willie Sutton. Sutton era faimos. Se întâlnea cu starlete. Era un maestru al deghizării. A reușit nu una, ci două evadări îndrăznețe din închisoare. A fost întrebat odată: „De ce jefuiești bănci?" Iar el a răspuns: „Pentru că acolo sunt banii". Mai târziu a negat că ar fi spus asta, dar nu a contat. Și în prezent, gluma sa este cunoscută sub numele de „Legea lui Sutton" și este folosită pentru a instrui studenții la medicină despre importanța de a lua în considerare mai întâi cel mai

Scanned with OKEN Scanner

probabil diagnostic. Hollywoodul a făcut un film despre viața sa. Un scriitor a transformat povestea lui într-un roman biografic. La valoarea de astăzi, el a pretins că a furat mai mult de 20 de milioane de dolari pe parcursul carierei sale. Casper nu a fost nici măcar în aceeași clasă de impozitare ca Willie Sutton (presupunând, desigur, că au plătit impozite, ceea ce niciunul dintre ei nu a făcut).

Ideea este că, dacă cineva ar trebui să declanșeze o epidemie de jafuri bancare, ai crede că acela ar fi Willie Sutton. Ai crede că grupurile de infractori impresionabili din New York l-ar privi pe „Slick Willie" cum se strecoară fără efort în sucursalele bancare fără să tragă un foc de armă și pleacă cu o pradă regală și și-ar spune: *„Pot să fac și eu asta"*. În epidemiologie există un termen, „caz index", care se referă la persoana care dă startul unei epidemii. (Vom vorbi mai târziu în această carte despre unul dintre cele mai fascinante cazuri index din istoria recentă.) Willie Sutton ar fi trebuit să fie cazul index, nu-i așa? El a transformat munca murdară de a jefui o bancă într-o operă de artă.

Dar nu Willie Sutton a declanșat o epidemie de jafuri bancare în New York – nici în anii 1940 și 1950, în perioada sa de glorie, nici în anii care au urmat, în care a scris memorii una după alta. După ce a reușit să iasă din închisoare, în 1969, invocând probleme de sănătate (avea să trăiască încă 11 ani), Sutton s-a reinventat ca expert în reforma penitenciarelor, ținând conferințe în întreaga țară. A consiliat bănci în materie de prevenire a jafurilor. A făcut chiar și o reclamă TV pentru o companie de carduri de credit, fiind pionierul unui card cu fotografie pe el: „I se spune *cardul cu față*. Acum, când spun că *sunt Willie Sutton*, oamenii mă cred." A făcut asta ca lumea să vrea să fie Willie Sutton? Se pare că nu. În zilele lui Casper, New Yorkul era afectat doar de o fracțiune din numărul de jafuri bancare din Los Angeles.

Scanned with OKEN Scanner

O epidemie, prin definiție, este un fenomen contagios care nu respectă granițele. Când COVID-19 a apărut prima dată în China, la sfârșitul lui 2019, epidemiologii s-au temut că se va răspândi peste tot. Și au avut perfectă dreptate. Cu toate acestea, în cazul băncii, febra a cuprins Los Angeles, dar a ocolit cu totul alte orașe. De ce?

Acesta este primul din cele trei puzzle-uri. Iar răspunsul implică o observație celebră făcută de un medic pe nume John Wennberg.

5.

În 1967, proaspăt absolvent de medicină, Wennberg a obținut un loc de muncă în Vermont, ca parte a unei operațiuni denumite Programul Medical Regional (RMP). Aceștia erau anii Marii Societăți, când guvernul SUA făcea un efort concertat pentru a extinde rețeaua americană de asigurări sociale, iar RMP era un efort finanțat la nivel federal pentru a îmbunătăți asistența medicală în întreaga țară. Sarcina lui Wennberg era să cartografieze calitatea îngrijirii în întregul stat, pentru a se asigura că toată lumea avea acces la același standard de medicină.

Era tânăr și idealist. Studiase cu unele dintre cele mai bune minți din medicină la Universitatea Johns Hopkins. Wennberg a ajuns în Vermont, a spus el mai târziu, crezând încă „în paradigma generală conform căreia știința avansa și era transpusă rațional în servicii eficiente".

Vermont avea 251 de orașe. Wennberg a început prin a împărți aceste comunități în funcție de locul în care locuitorii își primeau îngrijirile medicale. Așa a ajuns la treisprezece „districte spitalicești" în întregul stat. Apoi a calculat suma de

Scanned with OKEN Scanner

bani cheltuită pentru îngrijirea medicală în fiecare dintre aceste districte.

Wennberg a presupus că ceea ce va vedea este că într-un colț îndepărtat al Vermontului, unde nu există mulți bani, cheltuielile vor fi scăzute. Și, după aceeași logică, în comunitățile mai bogate, cum ar fi Burlington - cel mai mare oraș din stat, unde se află Universitatea Vermont și Champlain College, unde spitalele sunt cele mai noi și mai sofisticate, iar medicii sunt mai susceptibili de a fi fost formați la școli medicale prestigioase - cheltuielile ar fi puțin mai mari.

S-a înșelat total. Da, au existat diferențe în ceea ce privește cheltuielile de la un district spitalicesc la altul. Dar ele nu erau mici. Erau enorme. Și nu urmau nicio logică aparentă. Erau, după cum a spus Wennberg, fără „rimă sau logică". Operațiile de extirpare a hemoroizilor, de pildă, erau de cinci ori mai frecvente în unele districte decât în altele. Șansele de îndepărtare chirurgicală a unei prostate mărite, de scoatere a uterului în cazul unei histerectomii sau de tăiere a apendicelui în urma unei crize de apendicită erau de trei ori mai mari în unele districte decât în altele.

„Variația, așa cum s-a dovedit, era pretutindeni", a spus Wennberg. „Spre exemplu, am locuit între Stowe și Waterbury. Copiii mei au fost înscriși în sistemul școlar din Waterbury, la 16 kilometri mai jos. Dar, dacă am fi locuit la doar 100 de metri mai spre nord, ar fi fost înscriși în sistemul școlar din Stowe. În Stowe, 70% dintre copii aveau amigdalele scoase până la vârsta de 15 ani, față de doar 20% în Waterbury."

Nu avea nicio logică. Stowe și Waterbury erau amândouă orașe mici, idilice, pline de clădiri din secolul al XIX-lea. Nimeni nu se gândea serios că unul dintre ele era mai monden sau că se afla sub imperiul unei ideologii medicale diferite față de celălalt. Nu era vorba că Stowe atrăgea un anumit tip de persoane, iar Waterbury atrăgea un alt tip de persoane, foarte

Scanned with OKEN Scanner

diferit. Oamenii erau practic la fel – cu excepția faptului că minorii din Waterbury aveau tendința să-și păstreze amigdalele, iar copiii din Stowe, nu.

Wennberg era acum de-a dreptul confuz. Dăduse oare peste o particularitate ciudată a orașelor mici din Vermont? El a decis să își extindă analiza și în alte părți din New England. Iată o comparație între Middlebury, Vermont, și Randolph, New Hampshire. Priviți primele zece rânduri: aceste două orașe sunt gemene. Acum uitați-vă la ultimele trei rânduri. Măi, să fie! În Randolph, medicii se comportau într-un fel de frenezie supracofeinizată: cheltuiau liber, spitalizau și operau tot ce vedeau. Dar Middlebury? Middlebury era o lume diferită.

	Middlebury, Vermont	*Randolph, New Hampshire*
Caracteristici socioeconomice		
Alb	98%	97%
Născut în Vermont sau New Hampshire	59	61
Locuiește în zonă de 20 de ani sau mai mult	47	47
Nivel de venit sub pragul sărăciei	20	23
Au asigurare de sănătate	84	84
Loc obișnuit de îngrijire medicală	97	99
Nivel boli cronice		
Prevalență	23%	23%
Activitate restricționată în ultimele 2 săptămâni	5	4
Mai mult de 2 săptămâni la pat anul trecut	4	5
Accesul la medic		
Contact cu medicul în cursul anului	73%	73%
Utilizarea post-acces a asistenței medicale		
Externări spitalicești per 1 000	132	220
Externări chirurgicale la 1 000	49	80
Cheltuieli Medicare Partea B per persoană înscrisă	92	142

Wennberg a numit ceea ce descoperise „variația zonelor mici" și a găsit dovezi în acest sens pe întreg teritoriul Statelor

Scanned with OKEN Scanner

Unite. Și ceea ce a început ca o observație idiosincrasică asupra orașelor mici din Vermont s-a transformat într-o lege de fier care – la o jumătate de secol după ce Wennberg a făcut descoperirea sa uimitoare – nu dă semne că va dispărea: în multe cazuri, modul în care ești tratat de medicul tău are mai puțin de-a face cu locul în care acesta a fost instruit, cu cât de bine s-a descurcat la facultatea de medicină sau cu ce fel de personalitate are, decât cu *zona în care locuiește respectivul medic.*

De ce contează locul atât de mult? Cea mai facilă explicație pentru variația zonelor mici este că medicii fac pur și simplu ceea ce doresc pacienții. Deci, de exemplu, să alegem un eveniment medical relativ simplu: de câte ori vizitează un medic un pacient în ultimii doi ani de viață. Media națională în 2019 este de aproximativ 54 de vizite. În Minneapolis, în schimb, media este mult mai mică: 36. Dar cât este în Los Angeles? Este 105! *Se fac de trei ori mai multe vizite medicale în ultimele zile de viață în Los Angeles decât în Minneapolis.*

Este o diferență uriașă. Să fie oare din cauză că muribunzii din Minnesota se comportă ca niște scandinavi stoici, în timp ce bătrânii din Los Angeles sunt neputincioși și pretențioși? Răspunsul pare să fie nu. Wennberg și alți cercetători au descoperit că variația zonelor mici nu rezultă din ce doresc pacienții să facă medicii lor. Ea provine din ce *vor medicii să le facă pacienților lor.*

Deci de ce medicii se comportă atât de diferit de la un loc la altul? Să fie vorba doar de bani? Poate că mai mulți oameni din Los Angeles au tipul de asigurare care recompensează medicii pentru tratarea agresivă* a pacienților lor. Nu, nici asta nu pare să fie o explicație.**

---

* În contextul abordării îngrijirii medicale la finalul vieții, *aggressive care* se referă la procedurile și tratamentele intensive, deseori invazive, în contradicție cu îngrijirea paliativă (n.r.).

** Termenul tehnic pentru aceasta este „mixul de plătitori". Un oraș în care 100% din cetățeni sunt acoperiți de o asigurare de tip *fee-for-service*, în care un medic este plătit pentru

Scanned with OKEN Scanner

Și dacă acest lucru este doar întâmplător? La urma urmei, medicii sunt oameni. Iar oamenii sunt foarte diferiți în ceea ce cred. Poate că Los Angeles este un loc unde, din întâmplare, se întâmplă să profeseze mulți medici cu abordări invazive, în timp ce Minneapolis este un loc unde, din întâmplare, sunt foarte puțini.

Nu!

Aleatoriu ar însemna că acest tip de medici ar fi împrăștiați în întreaga țară, în tipare care fluctuează cu fiecare an care trece. *Aleatoriu* ar însemna că fiecare spital ar avea o combinație diferită de medici, reprezentând un eșantion de idei despre modul de a practica medicina. Ar fi existat un dr. Smith, care întotdeauna scotea amigdalele, un dr. Jones, care nu o făcea niciodată, și apoi un dr. McDonald, care era undeva la mijloc. Dar nu asta a identificat Wennberg cu ani în urmă. El a descoperit în schimb *grupuri* medicale, în care medicii dintr-un district spitalicesc au dobândit o identitate comună, ca și cum ar fi fost infectați cu aceeași idee contagioasă.

„Este un puzzle de genul cin' se-aseamănă se-adună", a apreciat Jonathan Skinner, un economist de la Universitatea Dartmouth și unul dintre continuatorii muncii lui Wennberg. „Cum ar veni, medicii au opinii diferite... Oamenii își formează opinii despre ceea ce funcționează, dar întrebarea este: ce are o zonă care îi face pe unii oameni să practice într-un anumit fel, în medie?

„E ceva din apă?"

---

tot ceea ce face, va avea un model de îngrijire foarte diferit față de un oraș în care 100% din cetățeni sunt înscriși în *managed care*, în care plățile către spitale și medici sunt fixe. Dar Los Angeles nu are o combinație de plătitori radical diferită de oricare alt oraș mare (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

6.

Variația zonelor mici a devenit ulterior un fel de obsesie pentru cercetătorii din domeniul medical. Se scriu cărți despre aceasta. Cercetătorii își petrec zilele studiind-o. Dar cu adevărat fascinant este felul în care aceleași tipare de variație inexplicabile apar *în afara* lumii asistenței medicale. Permiteți-mi să vă dau un exemplu.

Statul California are o bază de date publică cu privire la procentul elevilor de clasa a șaptea din orice școală gimnazială din stat care sunt la zi cu vaccinurile recomandate: varicelă, rujeolă, oreion, rubeolă, poliomielită și așa mai departe. Dacă arunci o privire superficială asupra listei – și este o listă lungă –, aceasta pare destul de simplă. Majoritatea covârșitoare a copiilor din școlile publice din California au făcut toate vaccinurile. Dar copiii din școlile private? Școlile private tind să fie mai mici și mai ciudate. Ar putea exista mai multe variații? Hai să vedem.*

Iată ratele de vaccinare, alese aleatoriu, dintr-o selecție de școli primare private din comitatul Contra Costa, la est de San Francisco.

Sfântul Ioan Botezătorul – 100%
El Sobrante Christian School – 100%
Contra Costa Jewish Day School – 100%

Lista poate continua. Există o mulțime de școli elementare private în comitatul Contra Costa, iar părinții care locuiesc

---

* Aceste statistici sunt din anul școlar 2012-2013. În 2015, California a adoptat o lege care interzice scutirile „nonmedicale" pentru vaccinarea copiilor. Cu alte cuvinte, dacă vrei să-ți faci o idee despre ceea ce își doresc părinții Waldorf pentru copiii lor – în absența intervenției guvernului –, trebuie să te uiți la datele anterioare lui 2015 (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

acolo par destul de hotărâți să își protejeze copiii de bolile infecțioase.

Sf. Perpetua – 100%
Sfânta Ecaterina de Siena – 100%

Dar stai niței. Există o școală care este foarte diferită.

East Bay Waldorf – 42%

42%? Să fie asta o întâmplare – o abatere aleatorie de la un tipar consecvent?

Să aruncăm o privire la școlile private din comitatul El Dorado, imediat după lista alfabetică din Contra Costa.

G. H. S. Academy – 94%
Holy Trinity School – 100%

Și apoi, surpriză:

Cedar Springs Waldorf – 36%

Să încercăm Los Angeles. Majoritatea școlilor gimnaziale, aidoma celor similare din stat, sunt în jur de 90 sau 100%. Dar, din nou, există o excepție, departe în partea de vest a orașului, în cartierul exclusivist Pacific Palisades.

Westside Waldorf – 22%

Dacă nu ați auzit niciodată de școlile Waldorf, acestea sunt o mișcare inițiată de pedagogul austriac Rudolf Steiner la

Scanned with OKEN Scanner

începutul secolului XX. Școlile Waldorf sunt mici și costisitoare și se concentrează pe învățarea „holistică" – încercând să dezvolte creativitatea și imaginația elevilor. Există câteva mii de școli Waldorf în întreaga lume – majoritatea grădinițe și școli primare – și aproximativ două duzini în California. Și, aproape fără excepție, cele mai scăzute rate de vaccinare în orice oraș din California care are o școală Waldorf sunt... la școala Waldorf.*

Aici avem situația din comitatul Sonoma:

Școala primară St. Vincent de Paul – 100%
Rincon Valley Christian – 100%
Sonoma Country Day School – 94%
St. Eugene Cathedral School – 97%
St. Rose – 100%
Școala Waldorf Summerfield – 24%**

California a avut două epidemii de rujeolă la mijlocul anilor 2010 – inclusiv una care a început la Disneyland. Focarele i-au făcut pe mulți să spună că întregul stat suferă de o problemă legată de scepticismul față de vaccinuri. Dar acest lucru este greșit. Uitați-vă din nou la acele școli primare cu rate de vaccinare de 100%. De fapt, sunt mici grupuri de oameni din stat – cum ar fi părinții care și-au trimis copiii la un anumit tip de școală primară – care au o problemă cu vaccinurile. John

---

* Există și alte școli cu rate de nevaccinați la fel de mari ca Waldorf. Dar acestea sunt rare.

** Dacă sunteți curioși, iată alte cifre Waldorf din California.

Școala Waldorf din Orange County – 44%
Sacramento Waldorf – 46%
Școala Waldorf din San Diego – 20%
Școala Waldorf din San Francisco – 53%
Școala Waldorf din Santa Cruz – 60%
Sierra Waldorf – 58%

Scanned with OKEN Scanner

Wemberg ar recunoaşte tiparul într-o clipă. Scepticismul faţă de vaccinuri este o variaţie pe zone mici.

Aceasta este prima lecţie a epidemiilor sociale. Când examinăm un eveniment de contagiune, presupunem că există ceva fundamental sălbatic şi indisciplinat în calea pe care o urmează. Dar epidemia de jafuri bancare din L.A., tiparele de practică medicală din Waterbury versus Stowe sau ideile părinţilor Waldorf nu au nimic sălbatic şi indisciplinat. Orice credinţă contagioasă care îi uneşte pe oameni în aceste cazuri are disciplina de a se opri la graniţele comunităţii lor. Trebuie să existe un set de reguli, îngropate undeva sub suprafaţă.

Ceea ce ne aduce la puzzle-ul numărul doi.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

2 | Problema cu Miami

„FUMA UN JOINT, IAR APOI, ÎNTRE ORA OPT ȘI, SĂ ZICEM, PRÂNZ, SPĂLA PESTE UN MILION DE DOLARI."

1.

Onorată instanță, mă aflu în fața dumneavoastră ca un om smerit și distrus... Am pierdut tot ce am iubit și la care am ținut. Mi-am distrus căsnicia. Mi-am traumatizat copiii, cei trei copii frumoși ai mei. Le-am provocat bătrânilor mei părinți o suferință inconsolabilă. Nu pot da vina pe nimeni altcineva în afară de mine.

12 septembrie 2019. Curtea Federală. Juriul l-a găsit vinovat pe Philip Esformes într-unul dintre cele mai mari cazuri de fraudă Medicare din istoria Americii. Iar acum acuzatul imploră clemența judecătorului.

Am slăbit peste 20 de kilograme de când am fost încarcerat [pe] 22 iulie 2016. Corpul meu este o umbră a ceea ce a fost. Circulația în picioare e praf. Genunchii îmi sunt umflați. Am dezvoltat o afecțiune a pielii. De mai bine de 37 de luni nu am mai simțit soarele.

Ancheta guvernamentală privind rețeaua de aziluri Esformes a durat ani în șir. Procesul a durat aproape opt săptămâni. Juriul a ascultat depoziții despre mită, facturi false, comisioane, spălare de bani, 256 de conturi bancare separate și medici dubioși. Cei mai apropiați asociați ai săi au purtat microfoane și au adunat ore întregi de înregistrări în care Esformes își coordona imperiul uriaș.

Înregistrările mă descriu ca pe un om dispus să găsească scurtături fără să se teamă de consecințe, care nu aprecia tot binele care îl înconjura, un om care a acționat ca și cum regulile nu i se aplică. Îmi asum responsabilitatea pentru ceea ce am făcut.

Și apoi a plâns.

2.

Cineva, cândva, va face un film grozav din cazul Esformes. A avut tot ce și-ar dori Hollywoodul vreodată. În primul rând, Esformes însuși – bronzat și chipeș ca un star de cinema, o copie fidelă a lui Paul Newman. Conducea un Ferrari Aperta de 1,6 milioane de dolari, purta un ceas elvețian de 360 000 de dolari și zbura de pe o coastă pe alta cu un avion privat. Juriului i s-a povestit despre numeroasele femei frumoase pe care le-a întâlnit în camere de hotel de lux, despre crizele sale de furie, despre apelurile telefonice din zori, despre insistența sa de a se referi la bani ca la „fettuccine". A fost descris drept „obsesiv" și „probabil bipolar", un om „care sună toată ziua și toată noaptea, iar tu trebuie să alergi de nebun, care îi scoate pe oameni din minți, care îi presează cât de tare poate, care se plânge de tot ce se întâmplă".

Acestea sunt cuvintele unuia dintre avocații *săi*.

Philip Esformes respecta Sabatul și apoi, la miezul nopții, când interdicția religioasă de a munci nu mai era valabilă, pleca să viziteze azilurile de bătrâni pentru a verifica de două ori dacă treburile mergeau pe măsura așteptărilor sale. Avea doi fii, dintre care cel mare a decis, împotriva oricărui bun-simț sportiv, că trebuie să fie vedetă de baschet universitar. Dacă dai o căutare pe YouTube, poți găsi înregistrări video cu foarte scundul său fiu, care se antrenează sub privirile atente ale mai multor antrenori și preparatori profesioniști.

Scanned with OKEN Scanner

„Își mâna copiii de nu-ți vine să crezi", a spus Roy Black, avocatul lui Esformes. „Ca și cum ar fi fost o echipă cu normă întreagă." Black a continuat:

> Vreau să spun că era obsedat de asta. Și pleca pe drumuri cu ei. Și apoi găsea hoteluri care erau în apropierea unei sinagogi, astfel încât să poată merge la sinagogă sâmbăta. Se ocupa de fiecare mic detaliu din viața lor, pentru că așa era el. Era exact ca...

Black a făcut o pauză pentru a găsi cuvântul potrivit: „Să zic părinte-elicopter n-ar fi de-ajuns. Tipul ăsta era o afurisită de escadrilă întreagă."

Black, care a reprezentat în lunga sa carieră orice fel de traficant de droguri, șarlatan, spălător de bani și escroc, nu a părut să agreeze experiența sa cu Philip Esformes.

„Adică [Philip] ar fi vrut să conducă apărarea, ceea ce, desigur, nu l-am lăsat să facă. El a fost doar foarte intens", a spus Black.

> Vorbeam cu el ore în șir și ieșeam din închisoarea federală, eram transpirat leoarcă și trebuia să mă duc acasă să fac un duș. Aveam nevoie și de un Valium sau ceva de genul ăsta.

În sala de judecată a stat și tatăl lui Philip, legendarul Morris Esformes – strălucit, chipeș, spiritual, în cuvintele unui fost coleg de clasă, „cel mai tare tip" din yeshiva*. Morris a fost un rabin evreu ortodox care a construit un imperiu al căminelor de bătrâni în Chicago și a donat peste 100 de milioane de dolari în scopuri caritabile. Morris și-a programat claxonul mașinii astfel încât să redea tema muzicală din filmul *Nașul*. Odată a apărut într-un interviu cu doi reporteri purtând

---

* *Yeshiva*, sau *jeshibah*, este o instituție educativă tradițională evreiască, dedicată studiului literaturii rabinice (Talmud, halacha), în paralel cu Tora și filosofia evreiască (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

o uniformă a echipei Los Angeles Lakers, purpurie și aurie, cu o kippa asortată. În cazul în care reporterilor li s-ar întâmpla ceva rău ca urmare a investigațiilor lor asupra afacerii sale, le-a spus bătrânul Esformes, un consiliu de rabini din Israel a fost deja de acord să îl absolve de „consecințele spirituale".

„Cred că ceea ce l-a motivat pe Philip este că a vrut să îi dovedească tatălui său, în umbra căruia trăia, că poate avea succes", a menționat unul dintre avocații lui Esformes într-un moment de sinceritate. Sigmund Freud putea să fi fost chemat ca martor de caracter în cazul Esformes.

Procesul a avut povești despre orgii și călătorii în Las Vegas. A avut un scurt rol principal pentru un model aspirant Victoria's Secret. A avut o intrigă secundară ciudată în care Philip l-a mituit pe antrenorul de baschet al Universității Pennsylvania cu pungi de bani ca să-l recruteze pe fiul său Moe în echipa de baschet a universității. A avut doi martori-vedetă, frații Delgado. Unul dintre ei cântărea 240 de kilograme, a făcut un copil cu amanta sa pe care apoi, de dragul comodității, a găzduit-o într-un apartament deținut de soția lui. (Frații Delgado știau să se descurce într-o situație delicată.) Dacă citiți cele 9 757 de pagini de transcrieri ale procesului, există atât de multe momente ca acesta încât începe să pară rutină:

Î: Și când a început?

Procurorul îl întreabă pe unul dintre numeroșii martori ai guvernului despre o fraudă conexă în domeniul sănătății care implica o companie numită ATC.

R: 2002, când am primit numărul de furnizor.

Î: Și cât a facturat ATC către Medicare?

R: 205 milioane de dolari.

Scanned with OKEN Scanner

Î: Și... valoarea totală a comisioanelor pe care le plăteați lunar diferiților furnizori, cât era?
R: A crescut la 300 000 până la 400 000 de dolari pe lună.

Puțin mai târziu, avocatul revine asupra comisioanelor.

Î: Puteți să descrieți juriului, să le schițați o imagine a modului în care, într-o anumită lună, ați repartizat diferitele sume de bani care urmau să fie plătite?
R: Așa cum am menționat mai devreme, aveam deja bani colectați din spălarea de bani pe care o făceam. Și aveam bancnote de 100 de dolari, de 50, 20, 10, 5, multe teancuri de bani. Și plicuri.

Da. Ca să împarți 400 000 de dolari pe lună în numerar sub formă de comisioane ai nevoie de o mulțime de plicuri. Și, apropo, dacă petreci destul timp studiind cazul, e posibil să ajungi la concluzia că poate – doar poate – Philip Esformes nu a fost chiar atât de rău.

Vizita unitățile sâmbătă seara. Verifica unitățile. Era acolo zi de zi, alergând prin oraș și făcând ture.

Acesta este unul dintre avocații lui Philip, Howard Srebnick, într-o pledoarie finală care, pe alocuri, a atins nivelul poeziei.

L-a adus pe [starul baschetbalist] Dwyane Wade la unitate pentru ca pacienții să îl poată întâlni... Domnul Esformes venea în unități și îmbrățișa oamenii. Venea în unități și dansa cu pacienții săi. Venea în unități și le arăta dragoste oamenilor care lucrau pentru el, atât de multă dragoste încât acei oameni erau dispuși să vină în instanță și să își arate și ei dragostea pentru domnul Esformes.

Scanned with OKEN Scanner

Ce s-a întâmplat cu Philip Esformes? De ce un om capabil de atâta dragoste și-ar irosi viața atât de nesăbuit?

La audierea dinaintea pronunțării sentinței, cea mai puternică mărturie a venit din partea rabinului Sholom Lipskar, care cunoștea familia de foarte mulți ani. Lipskar l-a vizitat pe Esformes de 50 de ori în lungii ani petrecuți în închisoare, în așteptarea procesului. Lipskar cunoștea starea de spirit a lui Esformes la fel de bine ca toată lumea.

„Sufletul lui a fost sfărâmat. Inima lui a fost frântă. Personalitatea lui este schimbată", i-a spus Lipskar judecătorului. Și apoi:

> Înțeleg că însăși Onorata Instanță a spus în trecut că există oameni răi care fac lucruri rele, apoi există oameni buni care fac greșeli... Philip este unul dintre aceia din urmă. A pornit ca Philip Esformes dintr-o familie extraordinară cu un pedigri deosebit. I-am cunoscut bunicii. Se rugau în sinagoga noastră. Bunicul lui venea în scaunul său cu rotile cu toată inima și sufletul și se ruga... A devenit apoi un om de succes în Chicago, a fost Philip de Chicago, sprijinind toate instituțiile din Chicago. Apoi a venit la Miami, unde este ușor să devii Philip de Miami, un individ distrus, blocat într-un mediu în care nu doar bani dorea să facă.

Miami. Lipskar crede că problemele lui Esformes au început când acesta și-a părăsit orașul natal și s-a stabilit în sudul Floridei.

Să ne amintim că aceasta a fost o audiere de pronunțare a sentinței – un prilej în care, potrivit cutumei americane, condamnatul aranjează ca prietenii săi să se prezinte și să spună lucruri frumoase în numele lui. *Nu el a fost cu adevărat de vină* este replica standard de apărare pentru toți cei aflați în această situație, cu trimitere la doi băieței trimiși în biroul directorului.

Scanned with OKEN Scanner

Dar, în același timp, argumentul lui Lipskar sună teribil de familiar. Lecția jafurilor bancare și a școlilor Waldorf este că modelele de comportament se atașează de locuri în moduri care uneori ne pot surprinde. Rabinul aducea un argument de variație pe arii mici.

> Omul s-a pierdut. Puteți să-i întrebați pe cei din familia lui... Philip vă va spune el însuși: „M-am pierdut. Am mers pe o cale greșită. Am căzut până la fundul abisului."

Era Philip de Chicago, un om de afaceri onorabil dintr-o familie cu pedigri. Până când a devenit Philip de Miami și s-a pierdut pe sine.* Era ca și cum s-ar fi mutat din Waterbury în Stowe.

3.

Să ne întoarcem pentru o clipă la povestea școlilor Waldorf. Cea mai evidentă explicație pentru ce este atât de neobișnuit la Waldorf e că aceste școli atrag, pur și simplu, părinți care sunt deja ostili vaccinărilor. Însă când antropologul Elisa Sobo a studiat cultura Waldorf, a constatat că acest lucru nu era adevărat. „Oamenii nu au venit neapărat la școală pentru că își doreau o oază în care nimeni nu vaccinează", spune ea. Desigur, a continuat Sobo, *unii* oameni au făcut limpede exact asta. Dar tiparul era în direcția opusă. „Pare să fi fost un comportament sau o atitudine, o credință pe care oamenii au preluat-o când au mers acolo", a spus ea. Ea a observat ceva

---

* Doar ca să fie clar, familia Esformes nu era *absolut* onorabilă. A avut câteva probleme, relativ minore cu reglementările statului Illinois. Dar nimic de amploarea celor întâmplate în Miami (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

interesant despre familiile cu mai mulți copii la o școală Waldorf. „Dacă ai venit cu un copil de trei ani la grădiniță și apoi îți consolidezi familia și decizi să rămâi acolo, următorul tău copil ar face mai puține vaccinuri, iar apoi următorii copii ar face [încă și] mai puține vaccinuri." Școala Waldorf aruncă o vrajă asupra membrilor săi, iar cu cât stai mai mult timp la un Waldorf, cu atât mai puternice sunt mrejele ei.

Deci cum funcționează vraja? Să luăm în considerare următoarea mărturie a unor absolvenți Waldorf, preluată dintr-un videoclip promoțional realizat pentru o școală Waldorf din Chicago. (L-am ales la întâmplare; există nenumărate promouri asemănătoare pe YouTube.) Videoclipul prezintă mai mulți tineri profesioniști atrăgători care vorbesc despre ceea ce au învățat din anii petrecuți la Waldorf. Aici, spre exemplu, este Sarah:

Waldorf îți oferă cu siguranță această curiozitate totală față de lume. Există un fel de efect Waldorf, acela de a fi extrem de dornic să înveți și curios în legătură cu totul, în loc să fii strivit și ambalat în cutii.

Urmează Aurora:

Șpilul cu Waldorf este că te învață cum să înveți. Și nu numai că te învață cum să înveți, dar te învață și cum să vrei să înveți, creând această dorință și capacitate de a găsi răspunsurile care trebuie găsite și de a căuta informațiile de care ai nevoie.

Este ceva minunat în maniera în care Waldorf stimulează în elevii săi un sentiment de curiozitate față de lume. Dar se poate vedea cum această idee riscă să le dea oamenilor voie să o apuce în direcții ciudate.

Scanned with OKEN Scanner

Părinții care își vaccinează copiii sunt persoane care acceptă să se supună expertizei comunității medicale. Pot eu să spun exact cum funcționează un vaccin și ce se întâmplă cu sistemul imunitar al copiilor mei când li se face o injecție? Nu. Dar îmi dau seama că există o mulțime de oameni care știu mai multe despre acest subiect decât mine și am încredere în judecata lor. În schimb, faptul de a face parte din comunitatea Waldorf încurajează oamenii să nu se bazeze pe judecata experților: le oferă încrederea necesară pentru a rezolva singuri acest tip de subiecte dificile. În videoclip, un regizor pe nume Erik spune:

> Pot să ajung oriunde și să mă pun pe treabă imediat... Să am acea încredere că am voie să fac asta este ceva ce Waldorf insuflă cu adevărat.

Ultimul cuvânt în videoclip vine de la Sarah. Să mergi la Waldorf, spune ea, „îți dă un pic de complex de supererou". Apoi face cu ochiul. „Ăsta-i singurul pericol în a-ți trimite copilul acolo."

Rețineți că părinții Waldorf nu socializează doar cu alți părinți Waldorf. Ei trăiesc într-o lume plină de colegi și prieteni, rude și vecini care cred cu tărie că vaccinările copiilor sunt o idee bună. Fără îndoială, părinții Waldorf aud aceste voci contrare tot timpul. De fiecare dată când își duc copilul la doctor, pediatrul trebuie că se uită la ei ca și cum și-ar fi pierdut mințile. Dar pentru cei mai mulți dintre aceștia nu contează absolut niciuna dintre presiunile exterioare.

„S-au îmbolnăvit? Da", scrie o bloggeriță care-și spune Mămica Waldorf. Ea se referă aici la ce s-a întâmplat după ce a ales să renunțe la programul de vaccinare recomandat pentru copiii ei.

Scanned with OKEN Scanner

Un Crăciun ne-a găsit în carantină autoimpusă din cauza varicelei. (A fost o adevărată plăcere să sărim peste toate petrecerile sociale din acel sezon!) Pentru cel mai mic, boala a fost foarte bine manifestată și încă mai are câteva cicatrici de arătat.

Pentru fiul meu mai mare, boala a fost atât de ușoară încât părea să treacă pur și simplu prin el. Ani mai târziu, când alți copii din școală s-au îmbolnăvit de varicelă, el a făcut zona zoster. Într-adevăr, este util să ai o versiune complet exprimată a bolii. O ai, treci prin ea și ai terminat.

Desigur, există o modalitate ușoară de a vă proteja copilul de zona zoster – care, pe o scară a durerii de la 1 la 10, înregistrează de obicei un 9 sau 10 –, și anume vaccinarea împotriva varicelei.

Mămica Waldorf și-a continuat expunerea. Ea a mai renunțat și la vaccinurile împotriva tusei convulsive. Și ghici ce? Copiii ei au făcut tuse convulsivă.

Cea mai gravă boală pe care am avut-o vreodată a fost tusea convulsivă. Copiii au luat-o de la un alt copil cu care petrecusem o după-amiază la plajă. Pe-atunci ne aflam în California și rămâne una dintre cele mai dure și mai istovitoare experiențe din viața mea. Fiul meu nu fusese niciodată mai grav bolnav. Copilul meu mai mare, care făcuse două reprize de DPT*, nu a suferit la fel de mult, deși a luat boala. Aș fi făcut vaccinurile împotriva acestei boli dacă aș fi știut cum o să fie? Poate că da. Dar acum, că am trecut peste asta, mă simt mai încrezătoare că fiii mei au cea mai bună protecție împotriva respectivei boli.

Pe parcursul acestei runde istovitoare de cicatrici ale pielii, crize de zona zoster și tuse convulsivă debilitantă, un singur lucru a ținut-o în viață.

---

* Combinație de vaccinuri menită a oferi protecție împotriva a trei boli contagioase comune, difteria, pertussis (tusea convulsivă) și tetanosul (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

Copiii mei au avut educația Waldorf de partea noastră, deci au avut parte de multă artă și creativitate în viața de zi cu zi, de joacă în casă și afară, precum și de o educație lipsită de stres și plină de viață, care le-a susținut dezvoltarea. Am ales să nu îi vaccinez, dar am avut grijă să îi susțin cum am putut mai bine.

Vraja Waldorf, indiferent de unde provine, este foarte puternică.

Hai să vă dau un alt exemplu, de data asta direct din cercetarea variației zonelor mici. Dacă ai o problemă cardiacă, unul dintre instrumentele de care dispune cardiologul tău este un cateter cardiac. Un cateter este un tub de plastic – puțin peste un metru lungime și aproximativ doi milimetri în diametru. Tubul este introdus printr-o arteră sau o venă și ghidat cu grijă până în inimă, unde servește la diagnosticarea problemelor inimii și ale vaselor de sânge. Dar, la fel ca în cazul tuturor instrumentelor medicale utile, există o mare diferență, de la un oraș la altul, în privința frecvenței cu care este utilizat de medici. Dacă ne uităm la Statele Unite, de exemplu, în perioada 1998-2012, liderul în materie de cateterizare cardiacă a fost orașul Boulder, Colorado. Dacă ai suferit un atac de cord în Boulder, ai avut parte de un „cateter cardiac" în 75,3% din cazuri. La coada listei se află orașul Buffalo, New York, unde cateterele au fost utilizate în doar 23,6% din cazuri. În clipa de față, bănuiesc că exemplele de variație a zonelor mici și-au pierdut puterea de a șoca. Dar merită subliniat faptul că această diferență este *uriașă*. Ce însemna tratamentul atacului de cord în Boulder, în această perioadă, era foarte diferit de ce însemna tratamentul în Buffalo.*

---

* Aici mai trebuie subliniat faptul că asta nu înseamnă neapărat că este mai bine să faci un atac de cord în Boulder decât în Buffalo. Dimpotrivă, cateterizarea cardiacă este foarte costisitoare. Ea implica riscuri proprii. Există puține dovezi care să demonstreze că există mai

Scanned with OKEN Scanner

Există o explicație evidentă pentru situație. „Pot vedea de la fereastra mea Fort Erie, Canada, care este chiar peste lac", spune Vijay Iyer, care conduce departamentul de cardiologie al Universității Buffalo. Buffalo, susține Iyer, este inevitabil influențat de vecinul său mult mai mare din nord. În acei ani, spune el, ratele cateterelor cardiace din Buffalo erau mult mai apropiate de cele din Toronto, de pildă, decât de cele din New York City. Un alt exemplu în acest sens, a spus el, a fost o tehnică numită „inserție radială". Foarte multă vreme, cardiologii au ales ca punct de intrare pentru cateter artera femurală: Aceasta este artera care coboară de-a lungul coapsei. Apoi, la sfârșitul anilor 1980, un cardiolog canadian pe nume Lucien Campeau a început să utilizeze un alt punct de intrare: artera „radială", care urcă de la încheietura mâinii. Intrarea radială este mai dificil de stăpânit, dar s-a dovedit că are mult mai puține efecte secundare, este mult mai blândă cu pacientul, reduce rata mortalității și scoate oamenii din spital mai repede. Buffalo a adoptat inovația cu mult înaintea altor orașe americane. „Am avut doi medici care au venit din Toronto și au adus cu ei această procedură. Un alt medic a plecat la Montreal ca să învețe respectiva procedură, deoarece a considerat că este valoroasă", a spus Iyer. „Eu m-am pregătit [în Buffalo] în 2004 și 2005, când numărul de intervenții radiale realizate în Statele Unite era probabil de 10%", a continuat Iyer. „Când restul țării făcea 10% radiale, noi făceam 70% radiale."

---

multe şanse să mori în urma unui atac de cord în Buffalo decât în Boulder. În orice caz, s-ar putea susţine că sistemul medical american, cunoscut pentru risipa şi costurile sale, ar fi mult îmbunătăţit dacă toţi cei care au un atac de cord ar fi trimişi în vestul statului New York pentru tratament şi am cheltui banii economisiţi pe încurajarea persoanelor hipertensive să mănânce mai bine şi să facă mai multă mişcare (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Medicina canadiană este, în multe privințe, foarte diferită de medicina americană. Canada are un sistem național de asigurare a sănătății, nu o rețea zăpăcitoare de asigurători privați. În 2022, guvernul SUA a alocat 17,3% din PIB pentru domeniul sănătății. În Canada, cifra echivalentă a fost de 12,2% – cu aproximativ *o treime* mai mică. În Canada se pune mult mai mult accent pe întrebarea dacă intervențiile costisitoare chiar merită. (Ăsta-i un alt motiv pentru care medicii canadieni au fost atât de rapizi în adoptarea inserției radiale: este mai *ieftină* decât introducerea tubului prin femurală.) Buffalo este Buffalo, cu alte cuvinte, pentru că o parte din această „canadianitate" a traversat inevitabil fluviul Niagara și a cuprins spitalele din regiunea Buffalo. În privința asistenței medicale, Buffalo poate fi considerat a unsprezecea provincie canadiană. Dar Boulder? Boulder este la sute de kilometri de granița canadiană. Boulder va fi diferit.

Iată unde lucrurile devin interesante. Acum câțiva ani, economistul David Molitor s-a întrebat: ce se întâmplă dacă un cardiolog se mută dintr-un loc precum Boulder într-un loc ca Buffalo?

Răspunsul lui Molitor a fost că acel cardiolog de Boulder se va transforma într-un cardiolog de Buffalo. Transformarea nu e totală (ar fi fost sinistru). Dar, în principiu, cardiologul care schimbă locul va adopta aproximativ două treimi din tiparul de practică al noului său cămin.

„Totul se întâmplă imediat, ceea ce îți spune ceva despre ce se petrece. Este ceva care se întâmplă foarte, foarte repede în primul an", a spus Molitor. „Dacă ai crezut că e doar un fel de învățare – adică aduni informații noi de la colegi tăi noi și îți actualizezi convingerile –, tiparul de asimilare ar fi mai gradual", a continuat el. „S-ar putea să existe un impact imediat,

Scanned with OKEN Scanner

dar apoi ai continua să evoluezi pentru a semăna mai mult cu regiunea ta de destinație, de-a lungul timpului."

Dar nu asta se întâmplă. Apari în Buffalo, și *bum!* Gândește-te la cât de ciudat este fenomenul. Ești cardiolog. Tratezi atacuri de cord de 15 ani la marele spital universitar din Boulder. Ești atât de bun în ceea ce faci încât primești o ofertă tentantă de a lucra în Buffalo. Nu ți se oferă postul condiționat de o reorientare specială în Buffalo. Noii tăi colegi nu te așază la masă când ajungi, nu te dojenesc și nu îți spun că *așa facem noi lucrurile pe-aici.* Nu, ei te-au angajat pentru că te plac așa cum ești. Așa că te prezinți, iar noul tău cabinet seamănă mult cu vechiul tău cabinet, iar tehnologia și medicamentele la care ai acces sunt identice cu cele din Boulder. Pacienții pe care îi consulți prezintă exact aceleași probleme și simptome ca pacienții din fostul cabinet. Practic, totul este la fel! Cu excepția faptului că acum, când te uiți pe fereastră, nu mai vezi Munții Stâncoși, ci Canada. Și iată! Peste noapte te transformi în ceva foarte apropiat de arhetipul cardiologului din Buffalo. „Nu e vorba tocmai despre a învăța ce funcționează", spune Molitor. „E vorba mai mult despre influențele mediului tău."

Când rabinul a spus că i s-a întâmplat ceva lui Philip Esformes când s-a mutat în Miami, fix despre asta vorbea. El afirma, practic, că prietenul său era echivalentul cardiologului care s-a mutat în Buffalo sau al părintelui care și-a înscris copilul la o școală Waldorf. Comunitățile au propriile povești, iar aceste povești sunt contagioase.

De fapt, cuvântul *poveste* nu este chiar potrivit. Unul mai potrivit ar fi *suprapoveste*. Suprapovestea este aidoma coronamentului, stratul superior de frunziș dintr-o pădure, a cărui mărime, densitate și înălțime afectează comportamentul și dezvoltarea tuturor speciilor aflate mult mai jos, la nivelul

Scanned with OKEN Scanner

solului. Cred că variația zonelor mici - cum ar fi ceea ce distinge școlile Waldorf de alte școli și ceea ce diferențiază Boulder de Buffalo - seamănă mai mult cu o suprapoveste decât cu o poveste. Nu este ceva explicit, care să fie întipărit în fiecare locuitor. Similar coronamentului, suprapovestea este alcătuită din lucruri care se află în aer, în multe cazuri în afara conștiinței noastre. Tindem să uităm de suprapoveste pentru că suntem foarte concentrați asupra vieții care se desfășoară în fața și în jurul nostru. Dar suprapoveștile se dovedesc a fi foarte, *foarte* puternice.

Deci puzzle-ul numărul doi: care este suprapovestea din Miami care l-a vrăjit pe Philip Esformes? Și de unde a apărut?

4.

Medicare - sistemul de asigurare a sănătății gestionat de guvernul SUA pentru persoanele în vârstă din America - acoperă 67 de milioane de persoane și cheltuiește peste 900 de miliarde de dolari pe an. A fost creat în 1965 și nu a durat mult până când persoane cu intenții criminale și-au dat seama că un program atât de mare, cu atât de mulți bani, reprezintă o ocazie de aur.

Să devii furnizor Medicare, în primul rând, nu este foarte greu. Soliciți online un Identificator Național de Furnizor (NPI) - un număr de zece cifre pe care îl folosești ca să facturezi guvernul pentru serviciile tale și ca să te înscrii ca furnizor.

„Este un sistem bazat pe încredere", spune Allan Medina. Medina a fost procurorul principal în cazul Esformes. El a petrecut puțin peste un deceniu la vârful Departamentului de

Scanned with OKEN Scanner

Justiție, urmărind cazurile de fraudă Medicare, și probabil că știe cât se poate de multe despre complexitățile și vulnerabilitățile sistemului.

„Completezi niște formulare, iar pe verso certifici că «Voi respecta regulile Medicare»", a precizat el. „Ai făcut o promisiune. De acolo începe încrederea."

Cineva trebuie să fie identificat drept „titular nominal" al noii întreprinderi. Dar cine-i acea persoană? E greu într-un program care acoperă 67 de milioane de persoane să verifici identitatea fiecăruia. De asemenea, întreprinderea trebuie să aibă o adresă – un sediu fizic – astfel încât să poată fi inspectată. Dar există o limită în ceea ce se poate afla în urma unei inspecții. „Dacă știi că vor veni într-o anumită zi", spune Medina, „ai putea să o aranjezi să arate într-un anumit fel – și apoi ești înscris în cursă."

„Sunt trei lucruri de bază de care ai nevoie ca să comiți o fraudă în domeniul asigurării sănătății", a continuat Medina. „Ai nevoie de pacienți, corect? Dacă ai pacienți, apoi îți vor trebui cadre medicale. Ai nevoie de asistente medicale. Îți trebuie medici care sunt dispuși să semneze un ordin în care Medicare va avea încredere și pe care îl va verifica. Ai medicul și ai pacienții, [dar] tot nu poți face nimic, pentru că ai nevoie și de al treilea pas. Ai nevoie de dosare. Ai nevoie de dosare falsificate."

Lumea fraudei Medicare este, în esență, o serie de variații creative fără sfârșit ale combinației pacienți/doctori/dosare false. Uneori, medicii sunt implicați în escrocherie. Alteori, pur și simplu furi NPI-ul medicului de pe internet. Uneori furnizezi legitim un serviciu, dar facturezi ceva mult mai extravagant. Uneori nici măcar nu te deranjezi deloc. Înființezi, să zicem, o agenție de reabilitare fizică. Recrutezi pacienți care să spună că au suferit o anumită vătămare când de fapt nu au

Scanned with OKEN Scanner

nimic, îi trimiți la un medic care acceptă să parafeze o trimitere pentru centrul tău de reabilitare în schimbul unui comision și falsifici un dosar medical în care scrii că ai supus pacientul unei rutine riguroase, când de fapt nu ai făcut nimic.

Dar ce se întâmplă dacă cineva de la sediul central al Medicare devine suspicios? Numele și adresa ta figurează pe formularul de înscriere NPI? Nu și dacă ai trecut numele altcuiva pe formularul de înscriere Medicare, iar acea persoană se află acum, convenabil, în afara țării. Medicare îți plătește firma-fantomă, iar tu retragi banii imediat și îi speli cu grijă, astfel încât băncile să nu devină suspicioase. Un partener bun pentru așa ceva este un traficant de droguri. Traficantul are mulți bani pe care vrea să îi scoată din țară. Tu *ai nevoie* de bani pentru comisioanele pe care le dai medicilor sau spitalelor. Așa că poate îi dai traficantului de droguri o parte din afacerea ta „legitimă" în schimbul unor infuzii de bani pe care le poți folosi pentru mită.

Și mai există domeniul emergent al telemedicinei, unde regulile spun acum că nu trebuie să te întâlnești cu un pacient pentru a fi plătit pentru tratarea acestuia. *Serios?* În timpul covidului, când reglementările privind telemedicina au început să se relaxeze, lumea fraudei Medicare a ieșit în stradă să cânte aleluia. Numărul și varietatea acestor scheme continuă să crească și sunt din ce în ce mai bizantine și mai creative – ajungând până în punctul în care valoarea totală a fraudei Medicare din orice an a fost estimată la aproximativ 100 de miliarde de dolari. Iar epicentrul acestei epidemii extraordinare de infracționalitate este – și a fost întotdeauna – Miami.

Medina a crescut în Miami Beach. Să crești în Miami dacă te ocupi de urmărirea fraudelor Medicare este ca și cum ai crește în Alpi dacă vrei să fii schior alpin. Îți oferă un avantaj față de cei crescuți în câmpie. „Nu mi-am dat seama până nu

Scanned with OKEN Scanner

m-am uitat în urmă, dar am văzut farmaciile apărând", a spus el. „Este destul de obraznic. Adică bunica mea - care a decedat recent - era abordată în stațiile de autobuz de către recrutorii de pacienți."

Când a început să ia în serios combaterea fraudei Medicare, guvernul federal a format „forțe de intervenție" regionale speciale, combinând FBI, Procuratura SUA și agenți ai Biroului Inspectorului General al Departamentului Sănătății și Serviciilor Umane. Unde a fost poziționată prima forță de intervenție? În Miami. Și poate cel mai simplu mod de a descrie de ce au ales Miami este următorul grafic, care arată cât a cheltuit Medicare, per persoană înscrisă, pe echipamente medicale durabile în 2003. *Echipamentul medical durabil* se referă la lucruri precum cârje, atele, orteze, scaune cu rotile și cărucioare. De atunci, lumea fraudei s-a diversificat prin scheme mai profitabile și mai exotice. Dar scaunele cu rotile și cărucioarele au fost punctul de plecare.

Hai să ne uităm la cifrele pentru statul Florida.

$211,07 Bradenton, FL
$233,56 Clearwater, FL
$198,24 Fort Lauderdale, FL
$190,90 Fort Myers, FL
$283,25 Gainesville, FL
$228,26 Hudson, FL
$249,44 Jacksonville, FL
$287,20 Lakeland, FL
$238,54 Ocala, FL
$241,93 Orlando, FL
$190,36 Ormond Beach, FL
$321,42 Panama City, FL
$260,36 Pensacola, FL
$189,87 Sarasota, FL
$228,42 St. Petersburg, FL
$294,91 Tallahassee, FL
$222,25 Tampa, FL

Panama City este cel mai mare oraș din această listă, cu 321,42 dolari per pacient Medicare. Cel mai mic este Sarasota, cu 189,87 dolari. Aceasta este o diferență mare și, dacă ai fi un

Scanned with OKEN Scanner

investigator de fraudelor, te-ai putea întreba *de ce este Medicare facturat în Panama City pentru lucruri precum scaunele cu rotile cu 70% mai mult decât în Sarasota?* Dar, în rest, peste tot arată destul de normal: Fort Lauderdale, Jacksonville, Clearwater, Orlando și majoritatea celorlalte orașe se situează în jurul valorii de 200 de dolari pe an.

Dar stați așa. Nu v-am dat valoarea pentru Miami.

Gata? 1 234,73 dolari.

5.

De unde provine suprapovestea din Miami? Dacă vorbești cu o sută de oameni de acolo, vei primi o sută de răspunsuri diferite. Dar poate cea mai convingătoare explicație este ceea ce s-ar putea numi „Teoria 1980". Ea a apărut într-o carte fascinantă, intitulată *The Year of Dangerous Days, scrisă* de Nicholas Griffin.

Argumentul lui Griffin sună cam așa: până în anii 1970, Miami a fost un oraș tipic din Sud – mic, adormit, cu probleme. A început ca un paradis al vacanțelor de iarnă, dar călătoria cu avionul a secătuit mulți turiști. Orlando a devenit cea mai mare atracție a statului. Miami era periculos. Miami Beach era o salbă de hoteluri dărăpănate. Când liderii de afaceri din Miami s-au gândit la revitalizarea comunității lor, modelele lor au fost întotdeauna orașele americane de succes în sens convențional. Ei aspirau să fie un centru regional de afaceri precum Atlanta, să aibă industria bancară din Charlotte, să aibă un port interior precum Jacksonville.

Dar, susține Griffin, în 1980 s-au întâmplat trei chestiuni separate care au transformat Miami în ceva *foarte* diferit. Primul a fost reprezentat de banii din droguri. Comerțul cu

Scanned with OKEN Scanner

droguri din sudul Floridei obișnuia să fie o afacere de anvergură redusă, cu mici operatori care aduceau marijuana din Caraibe, cu vaporul, până în Florida Keys. Dar apoi piața a trecut brusc și spectaculos la cocaina din America Latină. Până la sfârșitul anilor 1970, dimensiunea economiei subterane din comitatul Dade – unde se află Miami – era estimată la 11 miliarde de dolari. 20% din afacerile imobiliare se încheiau în numerar, ceea ce însemna că un cumpărător se prezenta cu rucsacuri pline de bancnote. Într-o perioadă de trei ani, în anii 1980, suma totală cheltuită pe mașini a fost de aproape zece ori mai mare decât suma cheltuită în Jacksonville și Tampa, celelalte două mari orașe ale statului. Numai în 1980, un agent IRS a estimat că douăsprezece persoane au depus între 250 și 500 de milioane de dolari *fiecare* în băncile din Miami.

„Cred că subiectul principal din acel an a fost, întâi de toate, cât de rapid sunt subminate instituțiile americane de banii străini – sau hai să le spunem narcobani –, pentru că practic despre asta este vorba", a spus Griffin. Comerțul cu cocaină a transformat sistemul bancar al orașului într-un complice al carteluri internaționale de droguri.

Această corupție a început apoi să se infiltreze în sistemul de justiție penală. „Departamentul omucideri este complet corupt de cocaină", a apreciat Griffin. O bancă în relații de afaceri cu contrabandiști a pus pe statul său de plată un fost administrator al orașului. Polițiștii de la Moravuri au început să facă razii printre traficanții de droguri și să le fure marfa. Toate acestea s-au întâmplat, a continuat Griffin, „exact în același timp în care rata omuciderilor a crescut cu 300%". Orașul scăpase de sub control. În iarna lui 1979, un tânăr de culoare a fost bătut de polițiștii pe care-i implicase într-o urmărire de mare viteză și a murit câteva zile mai târziu în

Scanned with OKEN Scanner

spital. Un grup de ofițeri a fost trimis în judecată. Când au fost achitați, negrii din Miami au fost înfuriați și au declanșat una dintre cele mai mortale revolte rasiale din istoria Americii. Miamiul alb s-a îndreptat spre ieșiri cu miile și a trecut granițele comitatului Dade, îndreptându-se către Fort Lauderdale, Boca Raton și alte puncte din nord.

În primăvara aceluiași an – în aprilie 1980 –, Fidel Castro a decis să deschidă granițele țării sale. Griffin numește asta „cel mai nebunesc" dintre lucrurile care s-au întâmplat în acel an. „Structura demografică a orașului Miami s-a schimbat aproape peste noapte. Nu cred că s-a mai întâmplat vreodată într-un alt oraș din America să începi un an cu ideea că este încă ceea ce se numește un oraș anglofon, cu siguranță controlat de anglofoni, iar până la sfârșitul anului să ai efectiv un oraș majoritar latin, cu o populație care a apărut de nicăieri. Și asta din cauza Éxodo del Mariel*: Castro aruncă 125 000 de oameni asupra unui oraș care abia depășea 300 000 de locuitori în acel moment. Și, uite așa, se produce această schimbare extraordinară, dar este o schimbare într-un oraș în care toate instituțiile-cheie au fost subminate.

Oricare dintre aceste evenimente ar fi suficient pentru a zgudui un oraș. Miami a avut parte de *mai multe* evenimente traumatice și toate au avut același efect: au luat instituțiile și practicile care au ancorat orașul timp de generații și le-au zguduit din temelii.

„Există un punct în care totul se întâlnește", a spus Griffin. „Iar acesta a fost primăvara lui 1980. Poți alege o perioadă de

---

* Exod în masă al populației cubaneze, îngăduit de regimul comunist condus de Fidel Castro și coordonat de cubanezii deja naturalizați în America. În perioada 15 aprilie – 31 octombrie 1980, peste 125 000 de oameni au plecat din Cuba prin portul Mariel, cu destinația Florida, preponderent Miami (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

șase săptămâni, iar toate aceste chestiuni au lovit orașul ca trei uragane în aceeași lună".

În primăvara lui 1980, un editorialist al ziarului orașului, *Miami Herald*, l-a întrebat *pe* primarul urbei cum se va descurca aceasta.

Există un punct de saturație? Cum reușește o comunitate să facă față situației? I-am pus această întrebare primarului orașului Miami, Maurice Ferre.

„În același mod în care Boston a făcut față imensul aflux irlandez din anii 1870", a răspuns el.

Și cum a reușit asta?

„Nu a reușit."

Nu a reușit. Miami nu a absorbit aceste trei evenimente seismice și nu a mai funcționat ca înainte. Miami a devenit un loc diferit.

Deci ce s-ar întâmpla dacă ai fi cineva care se mută în Miami? Dacă ai ajuns înainte de 1980, nu prea multe. Te muți doar într-un alt oraș relativ generic din Sud, cum ar fi Jacksonville sau Tampa, ori undeva în sudul Georgiei. Dar dacă te muți în 1980? Acum te muți într-un loc în care autoritatea instituțională – influența constantă a tiparelor și practicilor construite de-a lungul timpului – a fost distrusă.

1980 a fost anul de vârf pentru un infam spălător de bani columbian, pe nume Isaac Kattan Kassin. Acesta obișnuia să oprească în fața unei bănci de pe bulevardul Biscayne, din centrul orașului Miami, să cheme paznicul și să-l pună să care în bancă două valize masive, pline cu sute de mii de dolari în numerar. Kassin făcea asta în fiecare zi.

„Cred că recordul a fost de 328 de milioane de dolari pe an, în total. Adică... [banca] a trebuit să angajeze cinci persoane care să lucreze toată noaptea pentru a număra banii", a spus

Scanned with OKEN Scanner

Griffin. „Și, desigur, se prefăceau că nu se întâmplă nimic rău pe-acolo. E pur și simplu fantastic."

Dacă rutina ta de dimineață te-ar duce pe bulevardul Biscayne în oricare zi lucrătoare din 1980, iată ce ai vedea: un escroc într-un Chevrolet Citation roșu, parcat pe două locuri în fața unei bănci, care descarcă milioane de dolari pe care vrea să îi spele *cu ajutorul băncii*. Nu crezi că asta ți-ar schimba modul în care vezi lumea?

„Se reflectă asta direct în frauda Medicare, 30 de ani mai târziu? Nu știu, dar se pare că a avea instituții care nu sunt foarte bine construite pare să facă parte din joc", zice Griffin. „Știi, asta este peste tot pe-aici. Când primești o amendă radar aici, ofițerul de poliție îți va recomanda să nu o plătești. Și îți va spune: «O, dar poți să scapi mult mai ieftin... dacă suni la firma de avocatură a vărului meu și plătești 60 de dolari, va veni el. Și nici nu iei puncte de penalizare...» Așa merg lucrurile pe-aici."

6.

Într-o zi însorită din Florida, am mers la sediul Medicare Fraud Strike Force din North Miami și am stat într-o sală de conferințe cu Omar Pérez Aybar, care conduce biroul din Miami, și unul dintre colegii săi, Fernando Porras. Amândoi sunt tineri și vorbesc spaniolă și engleză, trecând fără probleme de la o limbă la alta. Păreau să privească infractorii cu care interacționau cu un amestec de amuzament și incredulitate morală. Le-am spus că vreau să aud poveștile din Miami.

„Așadar Alfredo Ruiz este acest spălător de bani", a început Pérez.

Din motive evidente, spălarea banilor este o problemă importantă în lumea fraudei. Odată ce Medicare te plătește,

Scanned with OKEN Scanner

trebuie să scoți banii din contul bancar cât mai repede posibil, înainte ca Strike Force să ajungă la tine și să ți-i confișteze.

Și se trezea dimineața – acestea au fost cuvintele lui pentru noi. Fuma un joint, iar între ora opt și, să zicem, prânz, spăla peste un milion de dolari. Și apoi își termina ziua.

Pérez a arătat spre tavan.

Una dintre companiile-fantomă care ar fi trebuit să spele bani? Asta a fost literalmente mai sus, la etajul patru.

Ruiz închiriase spații de birouri pentru una dintre firmele-paravan ale sale, la etaj, chiar de la Strike Force, a cărei sarcină era să îi închidă paravanele. Pérez și Porras păreau să nutrească o admirație reticentă pentru acest tip de îndrăzneală. Ruiz conducea un Lamborghini Urus, în valoare de 250 000 de dolari, și schimba mereu culoarea mașinii, ceea ce făcea dificilă urmărirea sa. (Urus arată ca o piesă de recuzită dintr-un film Marvel. Este genul de mașină pe care oamenii o conduc în Miami și nicăieri altundeva.)

„L-am prins la hotelul Biltmore, în apartamentul lui Al Capone", a spus Pérez.

Sigur că da.

Pérez a declarat că există și alte părți ale țării – în special Los Angeles – care ocazional depășesc Miami într-o anumită categorie de activitate suspectă legată de Medicare. Dar exista o anumită nerușinare caracteristică, un anumit tip de obrăznicie și extravaganță care distingeau Miami. Odată, Pérez a găsit un „titular nominalizat" într-o cameră de 3,5 pe 3 metri, cu o poartă de oțel peste ușa intrării, încuiată din exterior. Treaba lui era să semneze cecuri. Pare că semnase destule,

Scanned with OKEN Scanner

așa că a fost lăsat să moară. Altă dată, când la modă erau escrocheriile cu perfuzii pentru HIV, escrocii adunau oameni fără adăpost, îi duceau cu autobuzul la clinici și le injectau vitamina B_{12}, spunându-le celor de la Medicare că este vorba de medicamente antivirale scumpe. O mare parte a suprapoveștii din Miami a fost, se pare, *folosește-ți imaginația.*

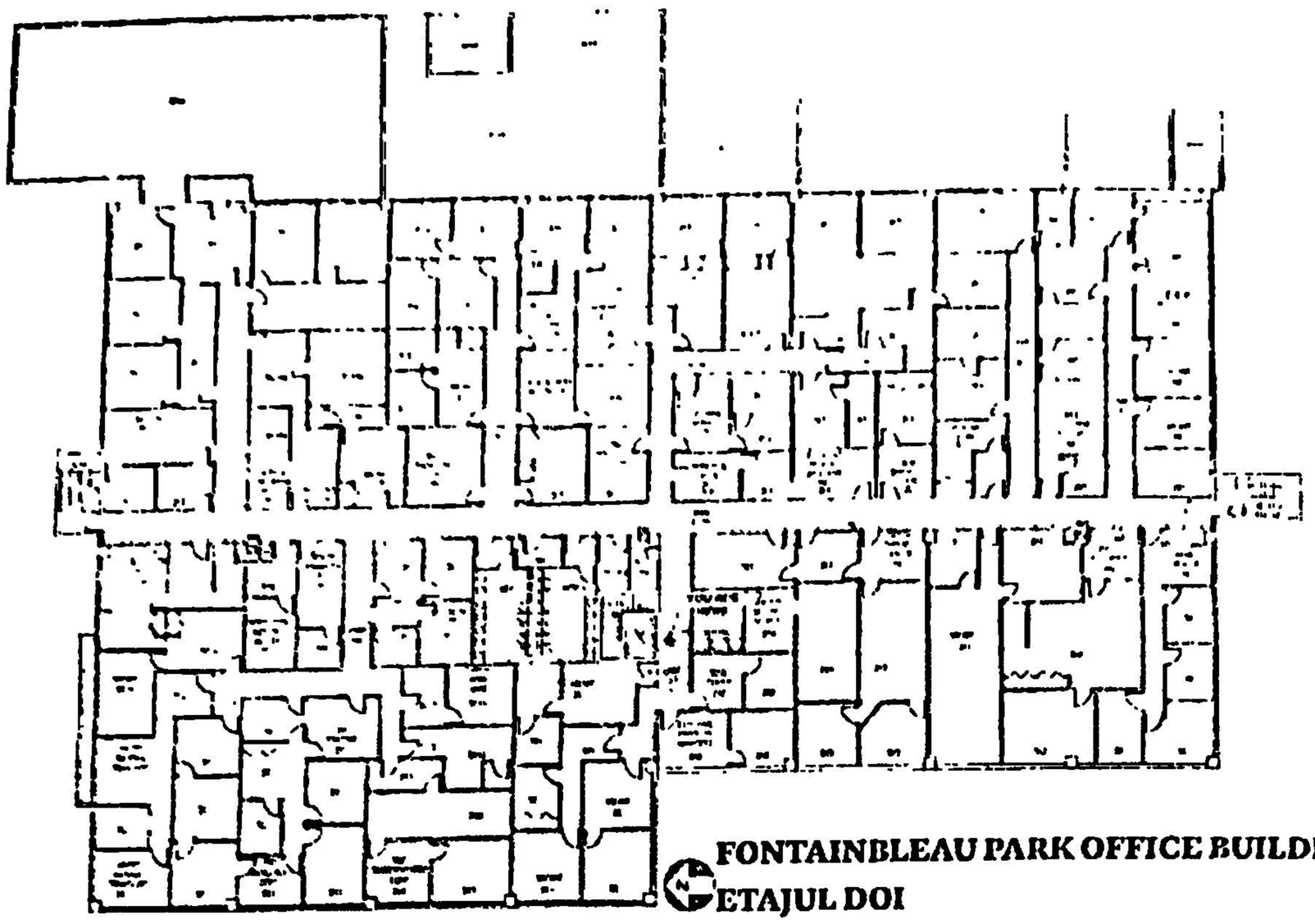
Porras și Pérez s-au oferit apoi să-mi arate câteva dintre locurile lor preferate. Ne-am urcat într-un Chevrolet guvernamental și ne-am îndreptat spre sud, pe Palmetto Expressway, către un cartier modest din apropierea aeroportului, numit Sweetwater.

Am intrat în parcarea unei mici clădiri de birouri, cu două etaje, botezată Fontainebleau Park Office Plaza. Din exterior părea o clădire obișnuită: construită în anii 1970, dar bine întreținută, cu multe ferestre, proaspăt zugrăvită, peluze îngrijite. Holul arăta ca orice alt hol al unei clădiri de birouri – adică până când examinai planul nivelului. Le-ai mai văzut, acele postere alb-negru care descriu fiecare birou, coridor, lift și ieșire de incendiu. Harta Fontainebleau arată ca un *labirint,* un labirint de spații mici, sculptate și subînchiriate în spații și mai mici, însumând atât de multe birouri diferite, încât sistemul de numerotare al clădirii seamănă cu ceva ce ai vedea într-unul dintre acele megacomplexe de apartamente chinezești: număr, literă, număr, într-o ordine aparent aleatorie. 1-R-2 sau 2-F-3 și tot așa.

Reține că ăsta este planul unei clădiri de dimensiuni relativ modeste.

„Am ajuns aici în 2007. Și am vizitat această clădire probabil de 30 de ori", a spus Pérez când am intrat. Fiecare ușă de-a lungul coridorului central lung avea un mic semn standardizat în față.

Scanned with OKEN Scanner



FONTAINBLEAU PARK OFFICE BUILDING
ETAJUL DOI

Porras a arătat spre una dintre uși. „Bun. Deci asta e o agenție de asistență medicală la domiciliu.” Când a rostit aceste cuvinte, și-a dat puțin ochii peste cap. Nu era chiar o agenție de îngrijiri medicale la domiciliu. Cum putea fi? Era de mărimea unui dormitor de copil. Puțin mai departe pe coridor era un „centru medical” de dimensiunile unui dulap mare, apoi un cabinet medical, un centru de reabilitare și așa mai departe.

Într-o clădire cu zeci de cabinete medicale, te-ai aștepta să vezi pacienți. Toate plăcuțele de pe uși afișau orele de program, de luni până vineri, iar noi am fost acolo într-o zi de luni, spre prânz. Unde era toată lumea?

Ne-am oprit în fața unei uși. „E deschis. Ar trebui să fie o firmă”, a spus Pérez. „Încearcă să-ți vâri un pic capul acolo, să vezi ce-i de văzut.” Am întredeschis ușa niței. Un bărbat în vârstă ședea în spatele unui birou și s-a uitat în sus spre mine, speriat, ca și cum nu-și putea imagina de ce îl deranjează

Scanned with OKEN Scanner

cineva. „În toate aceste birouri se află câte o singură persoană", a spus Pérez. „Și nu speră neapărat să facă afaceri."

Pe pereții clădirii, administrația afișase postere cu fotografii frumoase, cu texte motivante dedesubt, cum ar fi: „Crede și reușește. Curajul nu e întotdeauna răcnit. Uneori este vocea tăcută de la sfârșitul zilei care spune: voi încerca din nou mâine."

Cei doi agenți au izbucnit în râs. „Și o fac!", a strigat Pérez.

„Când cererea ta se aprobă!", a adăugat Porras.

Era o clădire plină de paravane. Medicare cere tuturor furnizorilor să aibă un sediu fizic, iar atitudinea celor de la Fontainebleau părea să fie că nu merită să se străduiască prea mult ca să facă lucrurile să pară cușer.

Ne-am urcat din nou în mașină și ne-am îndreptat către un „merchandise mart" atașat unui hotel, la cinci minute distanță. Era un mall interior cu două etaje, cu coridoare lungi străjuite de vitrine mici. La primul etaj, centrat pe industria confecțiilor, se vindeau nasturi, fermoare și mostre de țesături. Dar etajul al doilea fusese reamenajat pentru a deveni un mall de asistență medicală. Ne-am oprit în fața unui birou gol cu o fereastră mare. Afișe mari lipite pe geamuri făceau reclamă serviciilor de recuperare medicală. Ușa era deschisă. Înăuntru erau un birou, o masă, o imprimantă și un telefon scos din priză. Pe pereți atârnau o serie de reproduceri ieftine de stampe din secolul al XIX-lea. Pe un panou de afișaj erau etalate documentele firmei: declarația cu drepturile pacientului, autorizația Medicare a firmei și o organigramă a firmei cu consiliul de administrație, administratorul, ofițerul de conformitate corporativă și șeful de birou. Totul *părea* legitim. Până când m-am uitat mai atent la organigramă și mi-am dat seama că sub fiecare căsuță – directori, administrator, ofițer de conformitate corporativă, șef de birou – *era*

Scanned with OKEN Scanner

același nume. Erau la fel de nerușinați la târgul de mărfuri ca și la Fontainebleau.

„Ce știm este că există unele operațiuni la cheie", a spus Pérez. „Spune-mi ce tip de industrie te interesează sau ce tip de furnizor dorești să fii, iar eu voi veni și voi pregăti totul pentru tine." A fost exact ca în cazul agenților imobiliari care pregătesc o casă pentru a fi scoasă pe piață. „Am fost în birouri care au un monitor, un desktop, un mouse și o tastatură. Dar nimic nu este conectat. Toate cablurile sunt vraiște sau nu există cabluri."*

Acest birou părea *foarte* aranjat, până și suportul de cărți de vizită de pe birou. Pérez a ieșit pe ușa alăturată pentru a vorbi cu o femeie, recepționeră într-un birou care se prezenta drept companie de servicii medicale. *Femeia nu va ști de ce se află acolo,* a prezis el. Bineînțeles, când a întrebat-o ce caută acolo, femeia a spus că habar nu are.

Pérez fusese la târgul de mărfuri de aproape la fel de multe ori pe cât fusese la Fontainebleau Park Office Plaza. „Sunt surprins că nu au poza noastră afișată pe undeva: «Dacă îi vedeți venind pe tipii ăștia, nu-i lăsați să intre»."

Porras, între timp, vorbea la telefon, rugând pe cineva de la Strike Force să caute numerele de facturare Medicare ale firmei cu stampele din secolul al XIX-lea pe pereți.

„Ah, iată", a spus el, citind din textele sale. „Doar ca să-ți faci o imagine. Iată. A facturat 5 milioane de dolari și a fost plătit 1,2 milioane de dolari pentru trimestrele 1 și 2 din 2022. Nicio facturare de atunci. Au plecat. Și-au ridicat banii și au plecat spre următoarea schemă." Și nu se mai obosiseră să golească biroul.

---

* Au găsit odată o firmă care ar fi organizat o farmacie pentru 5 000 de dolari. „Ți-ar putea face rost de patru batoane de săpun. Știi, perechi de ochelari... cantitatea minimă de lucruri de care ai nevoie pe rafturi pentru a arăta că ești o farmacie funcțională." (n.a.)

Scanned with OKEN Scanner

„Știi, eu conduc statul ăsta, da?", a spus Pérez. „Așa că am birouri în Tampa, în West Palm, în Orlando, în Jacksonville. Recunoaștem că schemele de acolo sunt diferite de cele de aici. Sunt *mult* mai flagrante. Sunt mult mai evidente aici, în sudul Floridei."

În timp ce mă plimbam prin Miami, cu Pérez și Porras în mașină, i-am întrebat despre un bărbat pe nume Rick Scott. Nu mă așteptam să-mi răspundă – subiectul este prea sensibil pentru oamenii angajați de guvernul federal. Dar am putut ghici la ce se gândeau, pentru că nu poți să lucrezi în Miami, sub suprapovestea Miami, și să nu te întrebi despre impactul pe care oameni ca Rick Scott l-au avut asupra unor indivizi ca Philip Esformes.

Scott fusese directorul general al marelui lanț național de spitale private Columbia/HCA. În 1997, agenții federali au făcut o razie la Columbia/HCA. În primul val al investigației, cinci funcționari superiori ai companiei au fost obligați să se prezinte în fața unui mare juriu. Din ce divizie a companiei făceau parte toți aceștia? Ușor de ghicit: Florida. Scott nu a fost pus sub acuzare în acest caz și nici implicat în vreo faptă ilicită. Dar a fost forțat să demisioneze în dizgrație. Câțiva ani mai târziu, Columbia/HCA a pledat vinovată pentru 14 infracțiuni – care implicau mită pentru medici, facturi false, înțelegeri ilegale cu alți furnizori și așa mai departe – și a plătit în cele din urmă suma-record de 1,7 miliarde de dolari ca despăgubiri civile.

Unde a ajuns Scott să se mute după ce a părăsit HCA? Ușor de ghicit și asta: Florida. La câțiva ani după aceea a decis să candideze pentru funcția de guvernator al... ai ghicit, al statului Florida, unde a servit două mandate înainte de a reprezenta.. da, Florida, în Senatul Statelor Unite. Pentru o parte din anii în care Philip Esformes a condus o schemă de

Scanned with OKEN Scanner

miliarde de dolari în comisioane, facturi false și afaceri ilegale, guvernatorul statului său a fost o persoană care a prezidat un sistem spitalicesc care a practicat o schemă de miliarde de dolari de comisioane, facturi false și afaceri ilegale.

Când Philip Esformes s-a dus acasă seara și l-a văzut pe Rick Scott vorbind la televizor instalat în cea mai puternică poziție din stat, crezi că asta i-a schimbat modul în care se gândea la propriul comportament? Coronamentul înalt de deasupra pădurii aruncă o umbră asupra a tot ce se află sub el.

Suprapovestea este specifică. Este legată de un loc. Este puternică. Modelează comportamentul. Și nu apare ca de nicăieri. Se ivește cu un anumit motiv.

7.

Medicare Fraud Strike Force a dat întâmplător peste Philip Esformes. „Primul meu caz a fost cel al unui proprietar de farmacie", își amintește procurorul Allan Medina. „Ajunge în arest. Cooperează." Farmacistul i-a spus lui Medina că a plătit mită către doi frați, Gaby și Willy Delgado, în schimbul orientării pacienților către el. „Asta-i tot ce am crezut că este", spune Medina.

Dar, încet-încet, a apărut ceva mai important. Frații Delgado se ocupau cu aranjarea serviciilor „auxiliare" – echipamente medicale, îngrijire a vederii, consiliere psihologică și altele asemenea. Willy, fratele mai mare, era liderul. Intrase în joc abia după ce terminase școala de asistenți medicali, când a acceptat o slujbă de asistent medical pe teren pentru o companie condusă de o femeie pe nume Aida Salazar.

„Ei bine, după o vreme de lucru cu ea și după ce femeia s-a simțit confortabil", a declarat Willy la procesul Esformes,

Scanned with OKEN Scanner

„mi-a spus că aș putea face niște bani în plus dacă aș semna unele dintre vizitele care în realitate nu au fost făcute..."

Partea din procesul Esformes dedicată mărturiei lui Willy Delgado este un studiu de caz privind modul în care suprapovestea Miami este transmisă de la o generație la alta.

Î: Deci ați scris certificate false, este corect?
R: Ei bine, ea a pus pe cineva să le transcrie. Eu doar le-am semnat.
Î: Deci ați văzut întotdeauna pacienții în cazul certificatelor pe care le-ați scris pentru ea?
R: Ce să fi făcut?

Willy Delgado pare autentic neîncrezător că procurorul ar pune o întrebare cu un răspuns atât de evident.

Î: Întotdeauna vedeți pacienții în cazul certificatelor pe care le scriați pentru ea.
R: Nu, nu i-am văzut niciodată pe acei pacienți.

De acolo, Willy nu a mai privit înapoi.

„După ce am învățat modelul de afacere, am vrut să-mi deschid propria firmă", a continuat el. S-a ocupat o vreme de escrocheria cu echipamente medicale durabile, specializându-se în „concentratoare de oxigen". A găsit un medic foarte ascultător – doctor M – care era directorul medical al mai multor centre de asistență.

R: Îi **duceam** rețetele, el mi le semna, iar eu apoi, la rândul meu, le facturam la Medicare.
Î: Ați auzit expresia *liber cu pixul*?

Scanned with OKEN Scanner

R: Nici măcar nu se uita peste rețete. El doar le semna. Semnătura lui, știu – adică, doar o mâzgălitură, eu i-o dădeam și el o rezolva.

Willy Delgado a devenit din ce în ce mai mare. A deschis restaurante, magazine de trabucuri. Și-a dezvoltat o frumoasă activitate secundară, aceea de a refolosi pastilele de oxycodonă rămase. Apoi, el și fratele său s-au reîntâlnit cu Aida Salazar, care conducea acum o afacere numită Nursing Unlimited împreună cu fiul ei, Nelson.

„Eram un agent de vânzări", a spus Nelson la proces. Îi ducea pe doctori la meciuri de baschet și la cluburi de striptease și, în paralel, consuma multă cocaină. Când ajungea acasă, la ora 3 dimineața, Nelson înghițea un pumn de somnifere înainte de a o lua de la capăt a doua zi.

Frații Delgado au fost legătura pe care Medina a descoperit-o în primul său caz, cu farmacistul corupt. Farmacistul i-a spus de frații Delgado, despre care a strâns probe cu ajutorul lui Salazar. Iar când frații Delgado au început să vorbească, au menționat numele unui bărbat cu care lucrau încă din anii 2000, imediat după ce bărbatul și tatăl său s-au mutat din Chicago: Philip Esformes.

Până în acel moment, Philip Esformes adunase un portofoliu masiv de cămine de bătrâni și unități de asistență medicală în sudul Floridei. Potrivit Delgado, cei trei au pus la cale o schemă inteligentă pentru a menține căminele de bătrâni ale lui Esformes populate la capacitate maximă.

Potrivit normelor Medicare, dacă un pacient a fost spitalizat timp de cel puțin trei zile, acesta este eligibil pentru 100 de zile într-o unitate de îngrijire calificată. Așa că au găsit un spital partener: Larkin Community Hospital din South Miami.

Scanned with OKEN Scanner

Î: Spuneți-ne doar ce a fost atractiv la Spitalul Larkin.

Willy Delgado: Ei bine, lucrai ușor cu ei. Criteriile misiunii lor sunt foarte vagi.

Î: Cum adică *lucrai ușor cu ei*?

R: Bine. Dacă ai de gând să internezi un pacient într-un spital, atunci când mergi la o cameră de urgență și vezi cât de greu e să obții un pat... dacă pacientul poate merge sau este stabil, sau chiar poate primi anumite îngrijiri la domiciliu – te trimit acasă. Dar ideea la Larkin este...

Cred că vă puteți da seama care a fost „ideea Larkin": criterii ale misiunii *foarte vagi.*

Cei de la Larkin primeau mită. În schimb, trimiteau pacienții la un azil de bătrâni Esformes, unde rămâneau până când erau externați la un centru de asistență Esformes. Când erau externați de acolo, frații Delgado îi luau pentru servicii auxiliare. Și apoi, dacă stelele erau perfect aliniate, pacienții erau *redirecționați* către Larkin: o mașină de fraudat Medicare în mișcare perpetuă, care a ajuns să factureze peste 1 miliard de dolari către Medicare, alimentată de mii de pachete de bani în pungi de cumpărături, excursii de weekend în Las Vegas și medici cu „pixuri libere".

Esformes era obsesiv și exigent. Obișnuia să țipe. Gaby Delgado îi servea drept șofer și asistent. Esformes îl suna pe Gaby la 5 dimineața pentru a-i da ordinele zilnice. Avea tot timpul asupră-i cel puțin două telefoane și îl suna pe tatăl său din mașină, pentru a-i comunica numărătoarea zilnică a recensămintelor la fiecare dintre unitățile lor. În cele din urmă, pe măsură ce Strike Force se apropia de el, tânărul Esformes a devenit paranoic. Îl punea pe Gaby Delgado să se dezbrace la

Scanned with OKEN Scanner

pielea goală când se întâlnea cu el în piscina sa și a început să țină prelegeri despre meritele „apărării scaunului gol".

Gaby Delgado: Prima dată când am auzit termenul a fost de la Phil. Mi-a spus: „Gaby, ai putea folosi ceva numit scaunul gol". Iar eu am întrebat: „Ce-i aia, Phil? Nu știu ce înseamnă asta." Mi-a spus: „Înseamnă că, după plecarea fratelui tău, poți spune ce vrei sau orice altceva. El nu va mai fi acolo. Așa că ăsta e scaunul gol."

Î: A sugerat inculpatul vreun loc unde ar trebui să meargă fratele dumneavoastră?

R: Și mai spunea că trebuie să-ți refaci fața, să-ți faci operații estetice și tot tacâmul. Dar unul dintre locurile pe care le-a pomenit a fost că ai putea pleca în Israel. Iar fratele meu a luat-o razna, spunând: „Israel, știi că o pui să fiu omorât acolo, când o să ajung în Israel". [Philip] avea legături acolo...

Cum spuneam, ar fi un film grozav. Răufăcătorul chipeș, plimbându-se prin Miami Beach cu Ferrariul său, trecând de la o iubită la alta, lătrând ordine la 5 dimineața, încercând să-și mențină în funcțiune mașinăria de mișcare perpetuă. Dar, din nou, poate că nu, pentru că povestea are sens doar în Miami.

Chiar și procesul în sine – punctul din poveste în care ordinea și rațiunea ar trebui să preia controlul – a căzut rapid într-un abis de „miamitate". Acuzarea și apărarea s-au angajat într-o bătălie aprinsă pe tema privilegiului avocat-client, ceea ce a generat un proces secundar, care cumva a ajuns până la Curtea Supremă. Kim Kardashian a scris pe Twitter despre toată mizeria. (Bineînțeles că a făcut-o.) Iar Morris Esformes a sfârșit prin a fi dat afară din proces pentru că a strigat de la

Scanned with OKEN Scanner

tribună lucruri precum „E un mincinos!" chiar în timp ce fiul său stătea în boxa acuzaților, perpelindu-se pe mii de spini.

În timpul procesului său, Philip Esformes a insistat că este nevinovat. A refuzat să ia în considerare o înțelegere, care poate l-ar fi scutit de închisoare. Nu a spus niciun cuvânt pentru a se apăra până la audierea de pronunțare. Pur și simplu a stat acolo în timp ce Willy și Gaby Delgado îi săpau mormântul.

R: Philip ne-a spus mereu că are un as în mânecă... și mi-a spus într-o zi că are relații pentru a face lucrurile să dispară. Ceea ce a și făcut, de altfel. Am văzut cum lucrurile au dispărut...

Î: Lăsați-mă să vă opresc aici. Deci ce a vrut să spună – sau ce ați înțeles dumneavoastră că a vrut să spună prin faptul că *are ași în mânecă*...?

R: Păi, a zis că are niște legături cu guvernul. Era un tip, Jeremy, [care] avea legături cu guvernul. Am aflat – fratele meu mi-a spus că a făcut o donație uriașă pentru o campanie prezidențială. Deci pomenea mereu de chestia asta.

Willy Delgado a declarat acest lucru sub jurământ în fața unui tribunal federal în februarie 2019. În decembrie 2020, sentința lui Philip Esformes a fost comutată de Donald Trump.*

Și unde s-a mutat Donald Trump după ce a părăsit Casa Albă? În sudul Floridei. Desigur.

---

* Într-o ultimă răsturnare de situație în Miami, după ce Trump i-a acordat clemență lui Esformes, acuzarea a luat măsura neobișnuită de a încerca să îl judece din nou pe baza unei variante a acuzațiilor pe care le-a folosit inițial. De data aceasta, Esformes a pledat vinovat, pentru a evita un al doilea proces. Conform acordului, a fost scutit de închisoare în schimbul unei amenzi de milioane de dolari (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

1.

Într-o zi însorită de toamnă, un agent imobiliar pe nume Richard m-a plimbat prin orașul său natal.

Richard era înalt și prietenos. În timp ce conducea pe străzile întortocheate, le făcea cu mâna oamenilor care treceau pe lângă el sau îmi arăta o casă și îmi spunea cine a cumpărat-o, câți copii au și cu ce se ocupă. Crescuse în zonă și părea să cunoască pe toată lumea. Ce avea orașul lui? Tot ce ți-ai dori, spunea el: „Un sentiment de siguranță și securitate. Un sentiment de vecini buni. Un sentiment de *mă pot baza pe cei din jur.*"

Centrul orașului avea o atmosferă plăcută, specifică anilor 1950. Peste tot erau biserici din cărămidă roșie respectabilă. Am trecut pe lângă centrul comunitar și biblioteca orașului, apoi am urcat într-unul dintre numeroasele cartiere fermecătoare ale orașului.

„Aici suntem pe apă." Richard a arătat printre copaci spre un golf frumos. „Deci să ai locuință cu vedere la apă înseamnă imobiliare premium apoi, o să-ți arăt, vine tot malul mării și cartierele cu acces privilegiat la apă."

Străzile erau înguste și mărginite de stejari înalți. Urmau o serie de dealuri bânde. Casele erau apropiate unele de altele, dând străzilor un aer intim.

Scanned with OKEN Scanner

Aici îți vei cunoaște bine vecinii. Cineva care vine aici mă sună și îmi spune: „Hei, caut un teren de unu-două hectare cu vedere la apă. Vreau intimitate. Nu vreau să-mi văd vecinii". Eu caut să-i explic că nu așa ceva oferim noi aici. E ca și cum ai suna la un dealer BMW și i-ai spune că vrei o dubă.

Orașul are un parc imens, cu zeci de terenuri de fotbal, de baseball și de tenis. Are trasee de alergare, o fermă care se poate vizita, un club de golf pentru familii și mici plaje cu debarcadere pentru bărci și caiace. Cu o generație în urmă, era mai degrabă o comunitate obișnuită pentru orașele din jur. Dar în ultimii ani a devenit dezirabilă. Prețurile au crescut vertiginos.

„Înstăritul din clasa muncitoare. Ăsta e clientul meu", a continuat Richard, savurând oximoronul. „Oameni care au slujbe și fac mulți bani. Deci medici, avocați, alți profesioniști care nu au sânge albastru." Poplar Grove, a spus el, nu a fost „ca a patra generație, adică au vândut o companie, au câștigat 200 de milioane de dolari, dar habar nu au nici ce să facă cu ziua lor. Noi nu suntem Palm Beach... Toată lumea de aici merge la muncă".

Și toată lumea avea o familie. „100%" dintre oamenii cărora Richard le vindea case, care se mutau prima dată în comunitate, aveau copii. Acesta era un oraș *al familiilor*.

„El e IT-ist, lucrează de acasă", a spus Richard, amintindu-și de o casă pe care o vânduse chiar în acea săptămână. „Ea este profesoară de muzică la un liceu. Sistemul deplorabil de școli publice [din oraș] i-a alungat și caută o zonă sigură unde își pot întemeia o familie și își pot trimite copiii la școala publică. Prețul de achiziție: 750 000 de dolari."

Scanned with OKEN Scanner

Vânzătorii au părăsit comunitatea? Nu. Au rămas. Au vrut doar o casă mai mare în apropiere. De ce ar părăsi comunitatea perfectă?

> Aici nu există locuințe tip duplex. Toate sunt case unifamiliale. Și nu știu numărul, dar cred că peste 90% dintre proprietari locuiesc în casa lor. Deci nu avem apartamente. Nu avem chirii. Nu avem locuințe de categorie inferioară care atrag orice fel de diversitate. Așadar a devenit un loc foarte omogen în care să trăiești, ceea ce este probabil motivul pentru care există un „sistem de valori comune" cu note bune, sport bun, mergi la cea mai bună facultate posibilă. Chiar acest soi de...

A făcut o pauză, căutând cel mai frumos mod de a o spune, pentru că, în ciuda afecțiunii sale enorme pentru orașul său, ceva din acesta îl neliniștea puțin... „sentiment *colegial*".

2.

Nu am de gând să vă spun numele orașului lui Richard. Puteți ghici, dar aproape sigur vă veți înșela. Iar numele lui Richard, apropo, nu este Richard. Niciunul dintre aceste aspecte nu contează. Cei doi cercetători care au investigat ce s-a întâmplat în oraș îl numesc „Poplar Grove", care este un nume la fel de bun ca oricare altul. „Nu auzisem deloc de această comunitate", spune unul dintre ei, sociologul Seth Abrutyn. „Nu apăruse pe radarul meu."

Nu ar fi avut cum să apară. Poplar Grove nu este genul de loc care ajunge pe prima pagină a ziarelor. Dacă ați trece pe lângă el pe autostradă, nu v-ați opri – ceea ce-i exact ce-și doresc oamenii din Poplar Grove. Dar aproape sigur știți de

Scanned with OKEN Scanner

un oraș ca Poplar Grove. Este un exemplu perfect al unei specii specific americane de comunitate bine închegată și bogată.

„Mi-a amintit de mitul orașelor mici din America, unde totul se concentrează pe școală și pe evenimentele sportive de la școală", a spus Abrutyn. „Mulți dintre tinerii și adulții cu care am vorbit ne spuneau că își cunoșteau toți vecinii și că puteau merge la oricine în casă. Adică realmente părea un loc idilic... Un loc minunat pentru a crește copii."

Abrutyn a studiat Poplar Grove împreună cu colega sa, Anna Mueller. Când au mers acolo prima dată, amândoi erau profesori asistenți de sociologie la Universitatea din Memphis, abia la începutul carierei. Au aflat de oraș din întâmplare. Mueller a intrat într-o discuție cu cineva pe Facebook. „După ce a vorbit cu mine, m-a întrebat: *Vrei să vorbești și cu mama mea?*", a povestit Mueller. „Așa că apoi am purtat o conversație cu mama ei."

Mama locuia în orașul pe care Mueller și Abrutyn aveau să ajungă să-l boteze Poplar Grove. Mueller a fost atât de surprinsă de conversație încât s-a urcat într-un avion și a plecat acolo cât de repede a putut. După care a revenit iar, de data aceasta împreună cu Abrutyn, iar cei doi s-au întors iar și iar, pe măsură ce deveneau din ce în ce mai prinși în drama care se desfășura acolo.

„Vreau să spun că este pur și simplu frumos", a spus Mueller. „Ca o comunitate pitorească care are un sentiment foarte, foarte puternic de sine. Oamenii sunt foarte mândri să facă parte din Poplar Grove." Liceul este unul dintre cele mai bune din stat. Numiți un sport, ei au câștigat campionate. „Producțiile de teatru pe care le-au realizat copiii au fost pur și simplu spectaculoase", zice Mueller.

La câteva mile de Poplar Grove se află un oraș pe care Mueller și Abrutyn îl numesc Annesdale. Annesdale este și el

Scanned with OKEN Scanner

frumos. Dar acolo sunt o mulțime de clădiri de apartamente. Casele sunt mai ieftine, iar liceul din Annesdale nu este atât de bine cotat precum cel din Poplar Grove. „Nu aveam de gând să îmi trimit copilul acolo", le-a spus un părinte lui Mueller și Abrutyn. „Nu era nimic în neregulă cu el, dar Poplar Grove... este *Poplar Grove.*" Dacă copiii creșteau în Poplar Grove, erau puține șanse să se abată de la calea pe care orice părinte din clasa de mijloc superioară și-o dorește pentru copiii săi: să fie activi și populari, să învețe din greu la școală și să facă genul de alegeri care duc la o viață mai bună – și apoi, desigur, să se întoarcă acasă în Poplar Grove. Mueller și Abrutyn vor scrie în cele din urmă o carte despre perioada petrecută în Poplar Grove, intitulată *Life Under Pressure (Viața sub presiune),* o lucrare de cercetare fascinantă și tulburătoare, în care scriu:

> Claritatea și consecvența cu care locuitorii din Poplar Grove își numeau valorile comune erau uneori stranii. „Noi" era un refren constant. „Când ne gândim la Poplar Grove", a afirmat Elizabeth, mama unui adolescent, „noi ne gândim la realizări, noi vorbim de realizări școlare și de realizări sportive."

Iată și o adolescentă pe nume Shannon:

> Cartierul nostru este foarte intim. De fiecare dată când mă plimb pe stradă, salut pe toată lumea pe care o cunosc, chiar și pe adulți, doar pentru că îi cunosc de o viață. Este o mare rețea de sprijin...

Așa a fost întotdeauna. O tânără pe nume Isabel le-a spus lui Mueller și Abrutyn:

> Dacă mă răneam cumva, știam că puteam să mă duc pe orice stradă și să capăt ceea ce aveam nevoie. Nu trebuia să fie părinții mei.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

> Puteam să intru pur și simplu [în orice casă], plângând, cu genunchiul lovit, și m-ar fi ajutat... Ador acel sentiment de comunitate pe care îl avem noi.

Până acum am explorat ideea că epidemiile sociale nu sunt sălbatice și scăpate de sub control. Ele se atașează de locuri. Iar saga lui Philip Esformes și a orașului Miami ne spune că puterea locurilor provine din poveștile pe care și le spun comunitățile. În acest capitol doresc să iau aceste două idei și să adaug o a treia întrebare: dacă epidemiile sunt influențate de suprapoveștile create de locuitorii unei comunități, atunci în ce sens sunt comunitățile *responsabile* pentru febra și contagiunile care le afectează?

Puzzle-ul numărul trei.

3.

Cu o generație înainte de criza din Poplar Grove a mai existat una, ciudat de asemănătoare, în lumea grădinilor zoologice. Ar fi prea mult să spun că respectiva criză zoo ar fi trebuit să servească drept avertisment pentru părinții din Poplar Grove, deoarece cele două lumi sunt imposibil de îndepărtate. Paralelele au devenit clare doar în retrospectivă.

Această criză a început în anii 1970. Proprietarii de grădini zoologice din întreaga lume au început să investească din ce în ce mai multe resurse în creșterea populațiilor lor de animale în captivitate. Logica era clară. De ce să ne chinuim să capturăm animale din sălbăticie? Mișcarea conservaționistă în creștere a favorizat și ea programele de înmulțire în captivitate. Noua strategie a fost un mare succes – cu o singură mare excepție: ghepardul.

„Rareori aveau urmași care să supraviețuiască, iar mulți dintre ei, când erau puși împreună, nu se puteau reproduce", își amintește geneticianul Stephen O'Brien, care pe atunci lucra la Institutul Național al Cancerului.

Nu avea sens. Ghepardul părea un exemplu perfect de fitness evolutiv: un reactor nuclear masiv în loc de inimă, picioare de ogar, un craniu de forma unei căști aerodinamice de ciclist profesionist și gheare semiretractabile care, după cum spune O'Brien, „fac priză cu pământul precum crampoanele de fotbal, în timp ce aleargă după pradă cu o viteză de 80 de kilometri pe oră".

„Este cel mai rapid animal de pe pământ", a spus O'Brien. „Al doilea cel mai rapid animal al planetei este antilocapra americană. Și motivul pentru care este al doilea cel mai rapid este că fugea de gheparzi."

Îngrijitorii grădinii zoologice se întrebau dacă nu cumva făceau ceva greșit sau dacă poate exista ceva în alcătuirea ghepardului ce nu înțelegeau. Au venit cu teorii și au încercat experimente – toate fără rezultat. În cele din urmă, au ridicat din umeri și au spus că animalele trebuie să fie „sperioase".

Situația a atins apogeul la o întâlnire din 1980, în Front Royal, Virginia. Au fost prezenți directori de grădini zoologice din întreaga lume, printre care și șeful unui mare program de conservare a faunei sălbatice din Africa de Sud.

„Iar acesta a întrebat: «Aveți pe cineva care știe ce face din punct de vedere științific?»", își amintește O'Brien. „«[Să] ne explice practic de ce programul nostru de reproducere a gheparzilor din Africa de Sud are un succes de aproximativ 15%, în timp ce restul acestor animale – elefanți, cai și girafe – se înmulțesc ca șobolanii?»"

Doi oameni de știință au ridicat mâna – ambii colegi ai lui O'Brien. Au zburat în Africa de Sud, la o mare rezervație de animale sălbatice de lângă Pretoria. Au luat probe de sânge și

Scanned with OKEN Scanner

spermă de la zeci de gheparzi. Ceea ce au descoperit i-a uimit. Numărul de spermatozoizi al gheparzilor era scăzut. Iar spermatozoizii în sine erau foarte malformați. Acesta era în mod clar motivul pentru care animalele aveau mari probleme de reproducere. Nu era vorba de faptul că ar fi „sperioşi".

Dar de ce? Laboratorul lui O'Brien a început apoi să testeze probele de sânge care le fuseseră trimise. Ei făcuseră în trecut studii similare pe păsări, oameni, cai și pisici domestice și, în toate aceste cazuri, animalele prezentau un grad sănătos de diversitate genetică: la majoritatea speciilor, aproximativ 30% dintre genele eșantionate prezintă un anumit grad de variație. Genele ghepardului nu arătau deloc așa. *Erau toate la fel.* „Nu am văzut niciodată o specie care să fie atât de uniformă din punct de vedere genetic", a spus O'Brien.

Descoperirile lui O'Brien au fost primite cu scepticism de către colegii de breaslă. Așa că el și echipa sa au continuat investigația.

„Am fost la Spitalul de Pediatrie din Washington şi am învățat cum să fac grefe de piele la o unitate de arși", a spus el. „M-au învățat cum să mențin totul steril, cum să iau fâșiile, cum să le suturez și restul. Apoi am făcut [grefe de piele pe] aproximativ opt gheparzi în Africa de Sud, iar după aceea încă alte șase sau opt în Oregon."

Winston, Oregon, găzduia Wildlife Safari, cea mai mare colecție de gheparzi din Statele Unite la acea vreme.

Ideea era simplă. Dacă grefezi direct o bucată de piele de la un animal la altul, organismul primitorului o va respinge. Acesta va recunoaște genele donatorului ca fiind străine. „Se va înnegri și se va desprinde în două săptămâni", a spus O'Brien. Dar, dacă iei o bucată de piele de la, să zicem, un geamăn identic și o grefați pe altul, va funcționa. Sistemul

Scanned with OKEN Scanner

imunitar al donatorului crede că pielea este a sa. Acesta a fost testul final al ipotezei sale.

Grefele au fost mici – 2,5 pe 2,5 centimetri, cusute pe partea laterală a pieptului animalului și protejate de un bandaj elastic înfășurat pe corpul felinei. Mai întâi, echipa a dat unora dintre gheparzi o grefă de piele de la o pisică domestică, doar pentru a se asigura că animalele *aveau* un sistem imunitar. Previzibil, gheparzii au respins grefa de la pisică: aceasta s-a inflamat, apoi s-a necrozat. Organismele lor știau ce este *diferit* – iar o pisică domestică era diferită. Apoi echipa a grefat piele de la alți gheparzi. Ce s-a întâmplat? Nimic! Au fost acceptate, a spus O'Brien, „ca și cum ar fi fost gemeni identici. Singurul loc în care se poate vedea așa ceva este la șoarecii încrucișați selectiv frate-soră timp de douăzeci de generații. Și asta m-a convins."

O'Brien și-a dat seama că populația mondială de gheparzi trebuie să fi fost devastată la un moment dat. Cea mai bună presupunere a sa a fost că acest lucru s-a întâmplat în timpul marii extincții a mamiferelor de acum 12 000 de ani – când smilodonii, mastodonții, mamuții, leneșii uriași și peste 30 de alte specii au fost decimate de o epocă glaciară. Cumva ghepardul a supraviețuit. Dar cu greu. „Cifrele care se potrivesc cu toate datele indică mai puțin de 100, poate mai puțin de 50", a declarat O'Brien. Este posibil, de fapt, ca populația de gheparzi să fi fost redusă la *o singură* femelă gestantă. Și singura cale de supraviețuire pentru acei câțiva gheparzi singuratici a fost să depășească inhibiția pe care majoritatea mamiferelor o au împotriva incestului: surorile trebuiau să se împerecheze cu frații, verii primari cu verii primari. Specia și-a revenit în cele din urmă, dar numai prin replicarea la nesfârșit a aceluiași set restrâns de gene. Ghepardul era încă magnific. Dar acum fiecare ghepard reprezenta exact același tip de splendoare.

Scanned with OKEN Scanner

O'Brien a scris o carte de memorii despre cariera sa de genetician intitulată *Tears of the Cheetah (Lacrimile ghepardului)*, o referire la semnele distinctive de pe fața ghepardului care îl fac să pară că plânge:

> Imaginați-vă o tânără femelă gestantă undeva în sudul Europei care a intrat într-o peșteră caldă pentru a dormi pe timpul unei ierni aspre. Când ea și puii ei au ieșit din adăpost, primăvara, au întâlnit o lume diferită, una din care gheparzii și marii prădători din regiune dispăruseră, victime ale unui holocaust global... Reveria mea evocă o viziune a lacrimilor acelei mame-ghepard care ar trasa o dungă de lacrimi indelebilă sub ochii fiecărui ghepard din acel moment încolo.

Cuvântul folosit de biologi pentru a descrie un mediu în care diferențele individuale au fost eliminate și fiecare organism urmează aceeași cale de dezvoltare este *monocultură*.

Monoculturile sunt rare; starea implicită pentru majoritatea sistemelor naturale este diversitatea. O monocultură apare de obicei doar în momentele în care se întâmplă ceva, deliberat sau nu, care perturbă ordinea naturală – spre exemplu, când un grup de părinți bogați se adună pentru a crea o comunitate care reflectă perfect angajamentul lor față de realizări și excelență. Părinții din Poplar Grove au dorit o monocultură, cel puțin până când și-au dat seama că o monocultură, chiar și una aparent perfectă, are un cost.

Epidemiile *adoră* monoculturile.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

4.

Unul dintre primele lucruri care i-a frapat pe Abrutyn și Mueller a fost că toți elevii de la liceul Poplar Grove vorbeau la fel. Ascultați-o pe Natalie, o fată pe care au intervievat-o:

> Aveam patru note de 8 trecute în carnet și mă simțeam *paralizată*. Și nu am vrut să le spun prietenilor despre notele mele, pentru că toți erau elevi de nota 10.

Poplar Grove era atât de mic și insular încât părea că există un singur tip de conversație. Bârfele de pe holuri erau despre *realizări*. O altă elevă, Samantha, le-a spus:

> „Ah, este timpul înscrierii în grupe – câte cursuri avansate [PA] vei urma în semestrul următor? Ah, este timpul tranziției sportive – în ce echipă te înscrii în semestrul care vine? Ah, echipa ta a participat la campionat – te-ai clasat pe primul loc? Pe ce post ai jucat?" Toate astea-s sunt conversații foarte normale.

Abrutyn și Mueller erau perfect familiarizați cu presiunile culturii clasei mijlocii-superioare. Ambii sunt profesori universitari. Oameni aidoma lor au inventat, practic, cultura clasei mijlocii-superioare de maximă presiune. Dar, din experiența amândurora, de obicei exista un decalaj între ce doreau părinții pentru copiii lor și ceea ce copiii – sau cel puțin unii dintre ei – voiau pentru ei. În Poplar Grove nu exista nicio discrepanță. Zice Abrutyn:

> Există un tip de copil ideal foarte, foarte clar și nu există prea multe variante de copii diferiți, iar presiunea venea de peste tot. Venea din partea școlii, care dorea să își păstreze poziționarea înaltă. Din partea părinților, care erau îngrijorați că odraslele lor nu vor ajunge la

facultatea la care își doreau să meargă. Și a venit și de la copii, care, știi tu, trebuiau să urmeze patru sau cinci cursuri de PA tot timpul.*

Această idee – că nu există multe opțiuni pentru copii ca să fie diferiți – este ciudată, deoarece, desigur, liceul a fost tradițional un loc în care tinerii descoperă toate modurile în care *pot* fi diferiți. Aruncați o privire la următorul grafic. Este rezultatul unui sondaj realizat într-un liceu mare din Midwest în 1990. (Dacă ați fost la liceu în acea perioadă, datele vă vor fi foarte familiare.) Câteva sute de elevi au fost rugați să enumere diferitele „mulțimi" care alcătuiesc școala lor și să descrie personalitatea fiecărei mulțimi. Cifrele reprezintă procentul din fiecare grup care se potrivește descrierilor din coloana din extrema stângă.

Dacă ați mers la școală înainte sau după anii 1990, numele diferitelor grupuri ar putea fi diferite, dar modelul ar fi același. Iată cum arată un liceu tipic. Există grupuri de copii cărora chiar le place școala și grupuri care urăsc școala. Există grupuri care sunt gălăgioase și deranjante și grupuri care sunt studioase și liniștite. Iar această diversitate este cu adevărat utilă: adolescenții încearcă să își dea seama cine sunt, iar o școală cu o gamă largă de mulțimi le oferă cea mai bună șansă posibilă de a găsi colegi alături de care să se simtă confortabil. (Există cercetări fascinante, de exemplu, care arată că acei copii care se alătură unor mulțimi precum goticii sau punkiștii – unde se îmbracă și se aranjează într-un mod surprinzător,

---

* Există o mulțime de astfel de situații în *Life Under Pressure*. O mamă spune: [Sunt] niște adulți micuți. Ei simt nevoia să urmeze toate cursurile PA și trebuie să facă sport... și trebuie să se gândească la toate, astfel încât să poată intra la facultatea potrivită și ar face bine să intre la facultatea potrivită, astfel încât să obțină locul de muncă potrivit, și am auzit adesea prieteni spunând: „Ah, copiii mei fac sportul ăsta, suntem programați până peste cap, nu luăm cina până la nouă sau zece, și întotdeauna mâncăm în oraș." Sau „Copiii mei stau treji până la ora 1 sau 2 pentru a-și face temele" (n.a.).

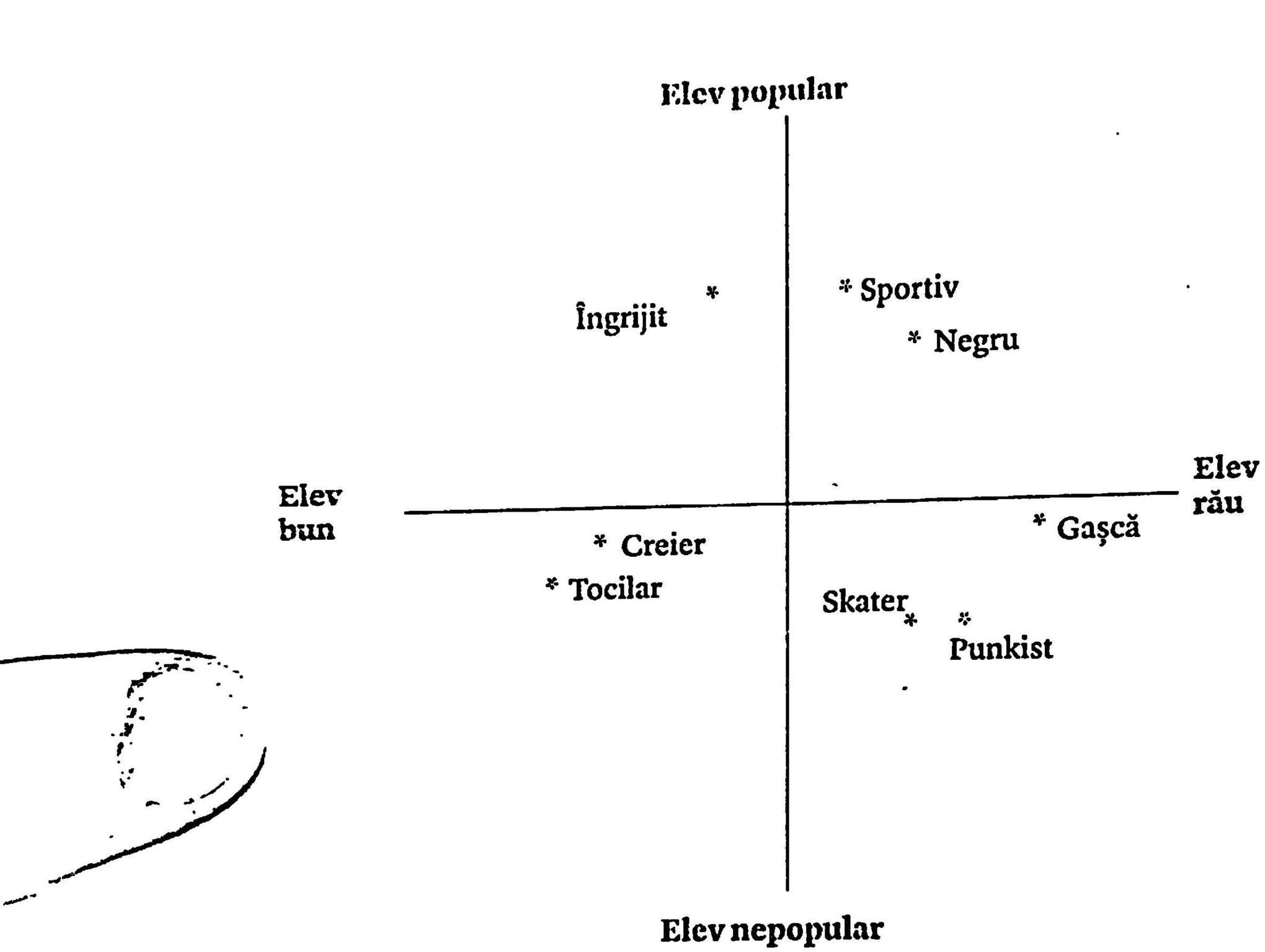
Scanned with OKEN Scanner

chiar deranjant – sunt timizi. Ei se îmbracă într-un mod care îi face pe ceilalți să se teamă să vorbească cu ei pentru că lor le este frică să vorbească cu ceilalți. Aspectul gotic este ca o armură.)

Procentul de elevi din grupurile sociale din liceu care se încadrează în anumite descrieri							
Îmbrăcăminte și îngrijire	**Sportiv**	**Drogat**	**Nimeni**	**Normal**	**Popular**	**Dur**	**Etc.**
Îngrijită și curată	16	7	8	32	10	3	21
Casual, sportivă	52	24	8	51	21	18	29
Stilată	31	6	1	16	59	4	15
Dură-murdară	1	57	30	1	8	66	18
Prost-gust	0	5	51	1	1	5	11
Sociabilitate							
Perturbatoare	2	68	5	1	13	75	1
Confuză	2	4	78	16	6	4	25
Prietenoasă	50	13	6	74	25	9	43
Bârfitoare	45	11	8	7	54	10	17
Atitudinea academică							
Savurează, străduiește-te	49	1	14	41	50	2	27
Pozitivă	45	10	30	53	31	10	35
Asta sau nimic	4	22	38	5	9	23	22
Urăsc școala	0	65	14	1	9	62	13
Participare extracurriculară							
Ridicată	53	1	3	33	49	1	23
Moderată	45	10	21	61	34	11	39
Scăzută	1	89	76	6	16	88	38

Scanned with OKEN Scanner

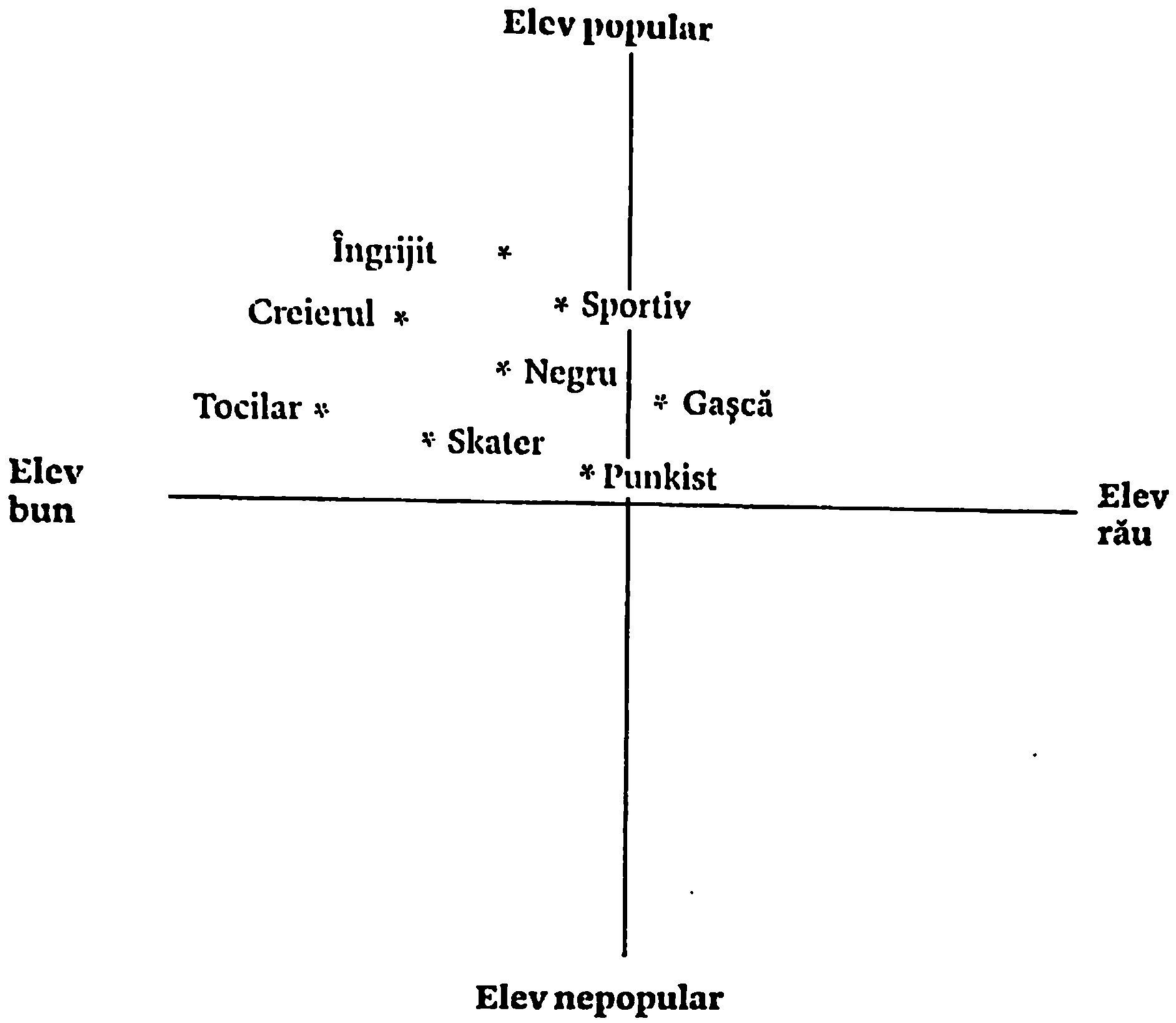
Unul dintre autorii studiului privind liceele, Bradford Brown, are un grafic pe care îl foloseşte pentru a „localiza" social grupurile-cheie din şcoala pe care a studiat-o, pe care îl includ mai jos doar pentru că este o descriere atât de simplă (şi hilară) a vieţii normale din liceu.



Îţi aminteşti de asta din liceu?

Poplar Grove a avut şi el mulţimi, desigur. Dar ideea lui Mueller şi Abrutyn era că nu exista spaţiu între mulţimi. Dacă ar fi să facem o versiune a acestui grafic pentru Poplar Grove, ar arăta astfel:

Scanned with OKEN Scanner



Dacă eşti skater, trebuie să fii un skater foarte performant. Dacă eşti tocilar, trebuie să fii un tocilar popular din punct de vedere social. Dacă eşti punkist, trebuie să fii punkistul care intră la prima opţiune de facultate din listă.

Într-una dintre cele mai fascinante părţi ale cercetării lor, Abrutyn şi Mueller au încercat să găsească tineri care au respins normele din Poplar Grove. Nu le-a fost uşor. Iată una dintre descoperirile lor, Scott:

Ştiu că liceul este important şi am acele sentimente, de genul „Vai, dacă nu iau testul ăsta, atunci voi ajunge boschetar"... Nu-mi place că trebuie să urmez această mentalitate. Mi-aş dori să o pot schimba. Dar nu pot.

Scanned with OKEN Scanner

Abrutyn și Mueller spun că Scott se identifică drept rebel. Dar chiar și așa, el nu se poate debarasa de ideea foarte poplar-groviană că, dacă nu trece un test, va ajunge om fără adăpost. Abrutyn și Mueller scriu:

> Uneori, el era încrezător în conștiința sa morală și în sentimentul că e ceva în neregulă în Poplar Grove, dar, alteori, se prezenta mai timid, ca un tânăr nesigur dacă evaluarea sa privind situația era corectă. Ce s-ar întâmpla dacă? Dacă nu cultura din Poplar Grove era locală și limitată, ci modul în care funcționa întreaga lume? În cele din urmă, această incertitudine de înțeles a subminat respingerea protectoare a culturii și afirmarea propriei valori în cazul lui Scott.

Și apoi mai este Molly, o altă rebelă autodescrisă:

> Bună, plină de compasiune și oarecum tăcută și serioasă, Molly era la fel de bine versată în complexitatea de a fi un „copil ideal" ca orice adolescent din Poplar Grove. La naiba, ea întruchipa multe dintre aceste idealuri. Ne-a spus că studiile erau „foarte importante" și că era hotărâtă să învețe din greu și să obțină note bune. A făcut sport în liceu (deși nu a reușit să intre în râvnita echipă de lacrosse) și a devenit apropiată de fetele din grupul popular. După absolvire, s-a îndreptat către o universitate excelentă.

Așa arată rebeliunea într-o monocultură: o abatere de la calea generală atât de mică încât ar fi nevoie de un RMN pentru a o detecta. Această lipsă de „diversitate a mulțimii" este ceea ce i-a permis lui Poplar Grove să obțină rezultate atât de bune în clasamentul liceelor de stat. Este, de asemenea, ceea ce i-a liniștit pe părinți. Copilul tău ar putea fi un outsider, dar cel puțin va fi un outsider performant.*

---

* Am urmat cursurile unei școli publice dintr-un orășel din sud-vestul provinciei Ontario, Canada. Doar aproximativ 20% dintre elevi au urmat o universitate de patru ani. Cei mai mulți

Scanned with OKEN Scanner

Dar într-o lume a uniformității se renunță la reziliență. Dacă ceva nu ar merge bine într-una dintre numeroasele subculturi care alcătuiesc liceul descris în cele două diagrame, infecția s-ar răspândi cu dificultate în oricare altă subcultură. Grupurile din liceu sunt prea îndepărtate: fiecare are propriul set de anticorpi culturali care fac dificilă deplasarea unui agent contagios, nestingherit, prin populația întregii școli. O monocultură, pe de altă parte, nu oferă nicio apărare internă împotriva unei amenințări externe. Odată ce infecția trece de zidurile cetății, nu mai există nimic care să o oprească.

Richard, agentul imobiliar care cunoștea Poplar Grove la fel de bine ca oricine, a înțeles acest lucru. El a ales să locuiască și să își trimită fiicele la școală în orașul vecin Annesdale, orașul pe care atât de mulți locuitori din Poplar Grove îl disprețuiau. „A fost o decizie parentală", a spus el.

> Am simțit că era mai aproape de „lumea reală". Și nu exista atât de multă presiune. [Poplar Grove] este notoriu pentru aceste presiuni puternice de a fi extraordinar. Să fii cel mai bun din trupă. Să fii cel mai bun jucător de baschet... Trebuie să mergi la MIT. Ai, vreau să spun, această intensitate palpabilă în jurul ideii de a fi cel mai bun. Asta face parte din reputația lor. Mama mea este profesoară de gimnaziu [în Poplar Grove] și vorbea despre părinți care veneau la ea pentru că îi dădea copilului un B, iar ei erau apoplectici că asta le va ruina șansele pentru Ivy League.

---

dintre cei care şi-au continuat studiile după liceu au urmat colegiul comunităţii locale. Existau jucători de hochei care visau să joace la nivel profesionist, a căror lume era cuprinsă în ligile locale de tineret. Aveam o echipă de baschet care, în amintirile mele vagi, pierdea o mulţime de meciuri şi apoi un grup de oameni care stăteau înghesuiţi într-o curte mică fumând ţigări, chiar şi în toiul iernii, şi păreau să nu aibă niciun interes să facă mare lucru. Cel mai proeminent club din anuarul şcolii în anul în care am absolvit era „Apathetic Procrastinators", un grup format din cinci dintre cei mai populari băieţi care se fotografiau stând în diferite stadii de plictiseală extremă: „Apathetic Procrastinators a avut un an foarte reuşit. Nimeni n-a avut nicio activitate..." (Cumva, bănuiesc că Poplar Grove nu avea ceva similar.) De la sfârşitul anilor 1970, echipele sportive din Poplar Grove au câştigat un total de 121 de campionate de stat. Numărul echivalent la liceul meu, când am fost acolo, era de trei. Pentru mine, Poplar Grove sună terifiant (n.a.).

A descris același lucru pe care l-au stabilit Abrutyn și Mueller: presiunea.

> Este palpabilă, parcă o poți simți. Și nu am fost dispuși să ne punem copiii în situația asta. O și aud. Adică, de câte ori mă duc la vizionări: „De ce te muți?" „E doar un pic prea multă presiune. Copilul meu nu se integrează. E prins într-o moară socială." Adică se știe foarte bine. Poți să întrebi pe oricine.

Richard a spus că o cunoaște pe directoarea liceului Poplar Grove. L-am întrebat ce părere are directoarea despre presiune.

„«Părinții și-au ieșit naibii din minți», zice ea."

5.

În 1982, cu câteva luni înainte ca Stephen O'Brien să înceapă experimentele sale cu grefe de piele la Wildlife Safari din Oregon, Safari a decis să își completeze colecția de gheparzi.

„Fusesem până în Sacramento și luasem doi gheparzi de la grădina zoologică de acolo", își amintește Melody Roelke-Parker. Roelke-Parker era veterinarul care avea grijă de gheparzii de la Wildlife Safari. „Se numeau Toma și Sabu. Păreau destul de sănătoși. Nu era nimic vădit în neregulă cu ei. I-am adus înapoi și, probabil în decurs de o săptămână, au fost adăugați la principala noastră colonie de înmulțire a gheparzilor."

Roelke-Parker iubea gheparzii. De fapt, ea însăși a crescut doi pui de ghepard, după ce mama lor i-a abandonat.

Scanned with OKEN Scanner

Așa că am avut doi gheparzi în casă, ceea ce a fost minunat, pentru că torc, se alintă și te dau jos din pat. Nu e ceva la care te-ai gândi uitându-te la ei, dar să trăiesc cu ei a fost un vis. Eram familia lor... îi luam cu mine înainte și înapoi, înainte și înapoi la serviciu. Se așezau pe scaun și stăteau foarte ridicați și se frichineau, știi, iar capetele lor sunt înalte și era foarte amuzant să privesc oamenii de pe autostradă cum intră în panică sau se sperie.

Colonia de gheparzi de la Wildlife Safari era ca familia ei extinsă, motiv pentru care ceea ce i s-a întâmplat unuia dintre gheparzii noi din Sacramento a fost atât de dureros.

„Două luni mai târziu, unul dintre ei, masculul, s-a prăbușit. Ne-am întrebat: Ce naiba este asta? Așa că l-am dus de urgență la clinica noastră și i-am făcut un examen amănunțit." Diagnosticul a fost insuficiență renală. Ghepardul a murit.

Bine, asta a fost cam ciudat, pentru că părea destul de sănătos, dar, evident, este extrem de stresant când animalele sunt mutate într-o structură socială nouă, un regim de hrănire nou etc. Așa că m-am gândit că a fost un caz izolat.

Dar apoi Roelke-Parker a observat că și alți gheparzi din colonia lor se îmbolnăveau.

„[Ei] au început să dezvolte tot felul de probleme nespecifice cu diaree și boli ciudate ale gingiilor. Dacă te sâsâie, vezi că gingiile sunt iritate și sângerează." Felinele au devenit letargice. „Au început să piardă foarte mult din greutate... Prelevam culturi bucale și găseam bacterii ciudate, fiind nevoiți să le punem pe eritromicină pentru a încerca să tratăm infecția bucală. Dar nu știam ce era. Nu aveam nicio idee."

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Un ghepard s-a îmbolnăvit atât de grav încât Roelke-Parker a fost nevoită să îl eutanasieze. Și i-a făcut o autopsie.

Când i-am deschis burta, am găsit aceste mase galbene, vâscoase, fibroase... simptomele clasice ale unei boli numite peritonită infecțioasă felină (PIF), care era bine cunoscută la pisicile domestice, dar nimeni nu o semnalase vreodată la gheparzi.

PIF, cum e întâlnit mai frecvent, este un coronavirus – un văr al tulpinii care, zeci de ani mai târziu, avea să provoace covidul, cu atât de multe victime omenești. Este rareori fatal la pisicile domestice. Dar pentru gheparzi a fost devastator. Roelke-Parker făcea cu regularitate analize de sânge tuturor gheparzilor din Safari și a început să verifice probele pentru depistarea anticorpilor PIF. Înainte de sosirea lui Toma și Sabu, niciunul dintre gheparzii ei nu prezentase semne de PIF. Dar după sosirea lor aproape toți au manifestat. Cele două feline din California au declanșat o miniepidemie.

După aproximativ opt luni de la infecție, animalele au început să moară pe rând, iar apoi au început să piară în masă și a fost... a fost realmente oribil. 80% dintre felinele sub șaisprezece luni au murit.

A fost prăpăd. Animalele se îmbolnăveau. Dar, din anumite motive, nu puteau scăpa de virus.

Sistemul lor imunitar încearcă și iar încearcă și tot încearcă să îl contracareze prin crearea de anticorpi, iar nivelul anticorpilor ajunge la un nivel foarte ridicat, astfel încât proteinele din sânge ating niveluri ridicole. Și se ajunge la o criză imunologică.
Erau schelete ambulante. Manifestarea bolii la pisicile domestice, să spunem, [PIF] are zece simptome, dar pe ansamblu oricare pisică în parte poate prezenta doar câteva dintre ele. Gheparzii le manifestau pe toate. Aveau diaree, leziuni bucale, epuizare...

Femeia a încercat totul: tuburi gastrice, stimulente imunitare, lichide. Nimic nu a funcționat. „Nu am salvat niciunul dintre cei... Odată ce boala se instalează, s-a terminat. E gata."

Ceea ce vedea Roelke-Parker era rezultatul inevitabil a ceea ce descoperise Stephen O'Brien. Gheparzii erau toți la fel. Acea femelă singuratică gestantă de la sfârșitul Pleistocenului, care a ieșit din peșteră și s-a pomenit singură, s-a nimerit – printr-o pură întâmplare genetică – să fie un ghepard vulnerabil la coronavirusul felin. Și pentru că toți gheparzii au descins din ea, acum toate aceste animale erau vulnerabile. În secolele în care gheparzii umblau liberi, acest fapt nu a contat prea mult. Sunt animale solitare: fiecare ghepard ocupă o zonă vastă, cât mai departe posibil de semenii săi. O epidemie nu poate extermina o întreagă populație de gheparzi în sălbăticie, deoarece gheparzii practică echivalentul animal al distanțării sociale. Dar oamenii au schimbat situația. Au adus laolaltă un număr mare de gheparzi care să trăiască umăr la umăr în spații închise. Epidemia gheparzilor a fost vina îngrijitorilor de la zoo. „Dacă se îmbolnăvește un animal, se vor îmbolnăvi toate", a spus Roelke-Parker. „Și exact asta s-a întâmplat."

Apoi și-a dat seama că vedea doar vârful aisbergului.

„Am descoperit că mai existase o epidemie undeva în Canada și că grădina zoologică a ascuns-o complet", a afirmat ea. „Nu au spus nimănui, nimeni nu știa că există, dar și-au exterminat toți gheparzii. Același lucru s-a întâmplat și la o grădină zoologică din Irlanda. Nimeni nu vorbea deloc despre asta."

Ea și O'Brien au participat la o reuniune a unei grădini zoologice din Florida, iar Roelke-Parker a decis să vorbească. A ținut o prelegere despre epidemia care avea loc la grădina sa zoologică din Oregon. După aceea un veterinar de la o grădină

Scanned with OKEN Scanner

zoologică din California a venit la Roelke-Parker și i-a spus: „Șeful meu se află chiar acum în Oregon pentru a ridica un ghepard".

Iar eu mi-am zis: „Dumnezeule". Nu li se spusese nimic. Directorul nu le spusese nimic despre această epidemie, iar eu le-am transmis: „Ei bine, nu vreți asta. *Nu vreți așa ceva.*" Așa că [ea] și-a sunat imediat directorul și i-a zis: „Nu aduci acolo un ghepard de la Wildlife Safari". Și e de-ajuns să spun că, odată ajunsă acasă, mi s-a spus că trebuie să-mi găsesc o altă slujbă. Pentru că am făcut public acest lucru și am discutat despre el – și, mai rău, am oprit o vânzare prin acțiunile mele.

Personalul meu și-a dat demisia. Erau scandalizați de modul în care eram tratată. A fost rău.

6.

În Poplar Grove, epidemia a debutat când o tânără pe nume Alice a sărit de pe un pod. S-a petrecut în plină zi și erau oameni în jur, așa că Alice a supraviețuit. A fost dusă la spital.

„Din toate punctele de vedere, Alice era adolescenta ideală din Poplar Grove: inteligentă, sociabilă, dornică de realizări și drăguță, în opinia celorlalți", scriu Mueller și Abrutyn.

Tentativa ei de sinucidere a fost șocantă și, ca toate evenimentele șocante din comunitățile foarte unite, a fost foarte discutată. De ce o fată care părea să le aibă pe toate, care dădea puține semne de dificultăți, ar fi încercat să își pună capăt zilelor?

Scanned with OKEN Scanner

Şase luni mai târziu, o colegă de clasă şi de echipă a lui Alice, o fată pe nume Zoe, a sărit de pe acelaşi pod. Ea nu a supravieţuit. Patru luni mai târziu, Steven, colegul lui Zoe şi al lui Alice, şi-a pus capăt zilelor cu o armă. Comunitatea avea acum trei tentative şi două decese. Au trecut şapte ani. Era posibil să se creadă că totul fusese doar un accident. Dar apoi au venit alte două sinucideri – ambele de băieţi – într-un interval de trei săptămâni. Apoi o fată „populară" pe nume Kate, care fusese apropiată de cei doi băieţi, a sărit de pe acelaşi pod ca Alice şi Zoe. Poate că ar fi mai bine să îi lăsăm pe Mueller şi Abrutyn să descrie ce s-a întâmplat în continuare:

> La mai puţin de un an după moartea lui Kate, a apărut un alt grup mai mare: Charlotte şi trei dintre prietenii ei apropiaţi de sex masculin au murit prin sinucidere într-o perioadă de şase săptămâni. Din acel moment, cel puţin un tânăr sau un tânăr adult din Poplar Grove a murit prin sinucidere în fiecare an. În unii ani, comunitatea a înregistrat mai multe decese prin sinucidere. Foarte mulţi copii au încercat să îşi ia viaţa. În deceniul cuprins între 2005 şi 2016, liceul Poplar Grove, o şcoală cu aproximativ 2 000 de elevi, a pierdut patru adolescente prin sinucidere (cinci, dacă punem la socoteală o fată care se transferase recent de la ei), doi elevi de gimnaziu şi cel puţin 12 absolvenţi recenţi.

Statistic, o rată „normală" a sinuciderilor într-o şcoală cu 2 000 de elevi ar fi de unul sau două decese la fiecare zece ani. Poplar Grove era cu mult peste această limită. Copiii din gimnaziu auzeau despre sinuciderile care aveau loc la liceu. Apoi ajungeau la liceu şi experimentau o altă rundă. Oamenii s-au mutat în Poplar Grove pentru că au crezut că este un loc sigur – un refugiu faţă de genul de violenţă şi incertitudine care planează asupra foarte multor comunităţi americane. Acesta este motivul pentru care epidemia de sinucideri a fost atât de

Scanned with OKEN Scanner

surprinzătoare. Cum s-a putut întâmpla aici așa ceva? Dar nu ar trebui să fie surprinzător. Poplar Grove era o monocultură – o autostradă lungă, dreaptă, fără bretea de ieșire.

Când a survenit primul deces, a fost o anomalie. Când s-a întâmplat din nou, a devenit o preocupare. Dar, când s-a întâmplat iar și iar, și iar, a devenit – în cel mai devastator mod posibil – normalizat.

„În cel puțin trei dintre cele patru grupuri, a existat un elev cu statut proeminent care a fost foarte vizibil, care întruchipa perfect idealul tinerilor din Poplar Grove", a spus Abrutyn. „Știi tu, cum ar fi o vedetă sportivă vreme de trei [sezoane], probabil căpitan într-unul dintre acele sporturi, să zicem, o medie generală de 10, o persoană plină de viață. Mulți dintre tinerii care s-au sinucis păreau perfecți, iar apoi au dispărut. Așa că situația ajunsese un soi de „dacă ei nu pot supraviețui în contextul ăsta, cum aș putea eu?".

7.

În 1983, Melody Roelke-Parker a plecat din Oregon pentru a se implica în cauza panterelor de Florida. În Florida nu mai rămăsese aproape nicio panteră, iar statul dorea să găsească o modalitate de a reface populația. Ea s-a alăturat unei echipe de vânătoare de pantere. Aceștia foloseau copoi ca să urmărească felinele prin mlaștinile din sudul Floridei și să le determine să se refugieze în copaci, după care le tranchilizau.

„În primul an cred că am reușit să capturăm patru feline", își amintește Roelke-Parker.

A fost foarte greu. Ce nu am înțeles a fost că stresul de a încerca să prinzi aceste pantere era foarte mare, pentru că erau atât de

Scanned with OKEN Scanner

preţioase. Se urcă la peste 10 metri înălţime în copac şi tu trebuie să le evaluezi vârsta, starea sănătăţii, condiţia fizică.

Unul dintre membrii echipei se urca în copac, unde pantera pândea nervoasă.

A trebuit să socotesc cam cât de mult medicament să-i administrez felinei ăleia cât să nu cadă din copac, dar [să fie] suficient de ameţită cât să nu omoare cățărătorul.

Obiectivul era să arunce o plasă peste panteră şi să o coboare încet la sol, unde animalul era supus unui examen medical complet; i se prelevau mostre de sânge şi de piele, i se monta un colier electronic, după care era eliberat înapoi în sălbăticie. „Ce ne-a devenit evident foarte devreme a fost că respectivele animale erau străvechi", a spus Roelke-Parker. „Nu existau feline tinere. Nu existau pui. Femelele erau în pragul senescenței reproductive. Am colectat spermă de la masculi: 95% din spermatozoizii lor erau malformați."

Membrii echipei şi-au dat seama curând că pantera nu a trecut printr-un singur moment critic, ca ghepardul, ci prin mai multe. Primul a fost marea dispariție a mamiferelor de la sfârşitul Pleistocenului. Apoi, în secolul XX, panterele sud-americane care încercau să se deplaseze spre nord au fost blocate de panterele locale pe când încercau să traverseze îngustul istm panamez. Nu au mai existat nou-veniți care să îmbogățească fondul genetic din Florida. Situaţia a devenit şi mai gravă. Principala pradă a panterelor fusese cândva căprioara, dar populaţia de căprioare din Florida a fost decimată de vânători. Panterele au ajuns să mănânce tatu. Erau subnutrite. Cele puţine care au rămas au fost forţate să se împerecheze cu rude de sânge, astfel încât au început să acumuleze

Scanned with OKEN Scanner

defecte genetice unul după altul. Panterele nu mai aveau niciun fel de diversitate genetică.

„A existat și o captură în care au fost aduși pui", povestește Roelke-Parker.

> Când m-am dus să îi evaluez, cam la o lună după ce au fost capturați, au tranchilizat un mascul. M-am dus să-i palpez scrotul. Nu avea testicule, și am început să zbier că am pierdut specia. Aveam masculi fără testicule și aveam defecte cardiace, sufluri cardiace care apăreau acum peste tot. Din punct de vedere biologic, ne cam loviserăm de un zid. Aceste feline atârnau de un fir de ață. Era o extincție care se petrecea chiar în fața ochilor mei.

În 1992, toți cei implicați în lupta pentru salvarea panterei de Florida s-au adunat la o veche plantație de la granița cu Georgia. Roelke-Parker și O'Brien au fost acolo, alături de alte 30 de persoane. O'Brien își amintește că au fost câteva zile intense în care au ascultat, au luat poziții, au criticat, au luptat și au făcut compromisuri. Facțiunea condusă de O'Brien a pledat pentru aducerea de sânge proaspăt. Puma din Texas era o verișoară apropiată a panterei, cu o diversitate genetică de 20 de ori mai mare. De ce să nu aducem pume în Florida?

Crescătorii privați au fost apoplectici. „Hai să împerechem pantere sălbatice cu animalele pe care le avem în captivitate", au propus ei. Ideea că ar putea exista ceva intrinsec în neregulă cu panterele din Florida, așa cum erau ele, li se părea ridicolă. Pantera de Florida era mascota statului!*

„Credem că avem pantere pure", a declarat unul dintre crescătorii privați. „Încrucișarea pumelor din Texas cu

---

* S-a dovedit că panterele crescute în mediul privat erau departe de a fi „pure". Roelke-Parker a făcut o analiză ADN a unora dintre animalele din captivitate. Erau corcituri - amestecuri de pantere de pretutindeni (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

panterele din Florida este ca şi cum ai încrucişa vulturii-pleşuvi cu vulturii-aurii. În cele din urmă pierzi tot".*

În cele din urmă, reuniunea a ajuns la un acord. Opt pume femele vor fi expediate din Texas şi lăsate libere în mlaştina Big Cypress. Texasul a întâlnit Florida, iar transformarea a început. Cele două grupuri au început să se întrepătrundă. Au devenit mai puternice. Într-un caz memorabil, puii unei femele din Texas şi ai unui mascul din Florida s-au mutat într-o zonă ocupată de o singură altă panteră. „Şi ghiciți ce?", a întrebat Roelke-Parker. „Era scandalos de fertil. Ştim de cel puțin 108 pui care au fost concepuți de el. A ajuns să i se spună Don Juan, aşa de prolific era."

„Tipul care antrena câinii se numea Roy McBride", a spus O'Brien. „Mereu zicea: «Ştii, Steve, cred că genetica asta este o grămadă de rahat», Dar adăuga: «Fac asta pentru că ei îmi spun să o fac». Iar apoi, când a văzut urmaşii programului de restaurare, a observat că panterele care erau încrucișate sau hibride erau mai mari. Erau mai puternice. A spus că arătau ca Arnold Schwarzenegger în comparație cu panterele de Florida de dinainte."

Pantera a fost salvată. Dacă odinioară populația panterelor de Florida ajunsese la câteva zeci de exemplare, acum numără mai mult de o sută. Dar, pentru a fi salvate, a fost nevoie să devină altceva – un hibrid între Texas şi Florida. Cea mai bună soluție la o epidemie de monocultură este desființarea monoculturii.

---

* Între timp, Marjory Stoneman Douglas, principala susținătoare a conservării din stat, a denunțat proiectul de urmărire a panterelor la care a participat Roelke-Parker ca fiind „nebunesc". De ce hăituiau panterele cu câini, le urmăreau în copaci, le împuşcau cu tranchilizante şi le puneau coliere de urmărire? „Cred că oricine se pricepe la pantere ştie că o panteră cu zgardă nu este acelaşi lucru cu o panteră fără zgardă la gât", a argumentat ea. „Este un animal sălbatic, este o felină şi o felină sensibilă, iar noi credem că zgarda îi face rău şi nu văd de ce nu i-ar face". „Lăsați animalele în pace şi stați departe de Everglades. Totul va fi bine", a mai spus ea. Desigur, nu a fost bine: dacă lăsai pantera în pace şi o mențineai pură, era condamnată la dispariție (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Ar trebui Poplar Grove să facă același lucru? Bineînțeles că ar trebui. Dar cum? Monocultura din Poplar Grove a fost creația părinților din Poplar Grove. Ei ar fi putut să-și trimită copiii la școală în Annesdale, așa cum a făcut Richard, agentul imobiliar. Dar nu voiau să facă asta. Ei doreau o școală în care fiecare elev să fie perfect aliniat. Dacă monocultura Poplar Grove ar fi fost destrămată – elevii împrăștiați, profesorii redistribuiți –, versiunea nouă a liceului Poplar Grove aproape sigur nu ar fi fost pe măsura celei vechi. Noua școală putea să nici nu fie cotată la nivel național. Să nu ofere la fel de multe cursuri PA. Să nu câștige zeci de campionate sportive de stat. Exact ceea ce i-a atras pe locuitorii din Poplar Grove în Poplar Grove ar dispărea.

Epidemiilor le plac monoculturile. *Dar și nouă ne plac.* Uneori, de fapt, ne străduim să le creăm – chiar dacă, făcând asta, ne punem propriii copii în pericol.

În medicină există un termen pentru un tip de boală care este cauzată de intervenția medicilor: *iatrogenie*. Tratezi pe cineva cu un medicament, iar efectele secundare se dovedesc a fi mai grave decât boala. Faci o operație minoră, iar pacientul moare din cauza complicațiilor. Afecțiunea iatrogenă pleacă de la bune intenții. Nimeni nu încearcă să facă rău pacientului. Dar un medic nu are niciun drept să folosească tonul pasiv și să vorbească despre pacientul care *a fost* vătămat. Epidemiile iatrogene au o cauză și un vinovat. Poplar Grove a fost iatrogenie.

În perioada în care Abrutyn și Mueller au fost în Poplar Grove au existat mai multe sinucideri. Mueller a spus:

Nu am să mint, a fost foarte greu. Încă sunt profund tulburat de dispariția unora dintre copiii care au murit în timpul studiului nostru în teren.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Ei credeau că și-au dat seama de ce se întâmplă epidemia, dar nu o puteau opri.

> Este pur și simplu sfâșietor să vezi cum tiparul se repetă... Știi, există întotdeauna genul ăsta de ironie. Ori de câte ori mergem la școli, vedem că părinții [spun]: „Din ce în ce mai mult, sănătatea mintală este importantă. Trebuie să o promovăm, trebuie să avem grijă de ea. Dar, indiferent de resursele pe care le are școala, vrem asta pentru testele PA sau mai multe activități extracurriculare sau mai...", înțelegi ce vreau să spun?

Școala a continuat să pună accentul pe realizări mai presus de orice. Iată mesajul directorului – primul lucru pe care îl vezi pe pagina web a liceului Poplar Grove. Italicele îmi aparțin.

> Învățarea este misiunea centrală a școlii noastre și noi, la [Poplar Grove], credem că toți elevii *pot să învețe și o vor face.* Am creat un mediu care oferă *excelență în predare și învățare,* astfel încât toți elevii să participe în mod responsabil în lumea noastră diversă și schimbătoare. Este misiunea [noastră] ... să oferim un *mediu* pozitiv și *provocator* în care *toți elevii vor obține succes academic, social, emoțional și fizic.* Împreună realizăm și menținem o atmosferă de respect, sprijin și *așteptări ridicate.*

Profesorii școlii, spune directorul, sunt „talentați și harnici". Ei se străduiesc să creeze programe de învățământ „provocatoare și relevante".

> Toate acestea reflectă convingerea noastră că învățarea este un proces care durează toată viața, iar [Poplar Grove] este un loc în care *„ajungem să învățăm și învățăm să ajungem".*

Apropo, te-am păcălit. Acesta nu este mesajul directorului de la liceul Poplar Grove. E mesajul directorului uneia dintre

școlile *primare* din Poplar Grove. Monocultura începe devreme în Poplar Grove.

Mueller și Abnityn, apropo, s-au mutat acum în Colorado, unde lucrează cu un liceu a cărui epidemie ar putea fi chiar mai gravă.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Partea a doua | Inginerii sociali

4 | Treimea magică

„AȘ SPUNE, CATEGORIC, CĂ ÎN EXPERIENȚA MEA EXISTĂ UN ANUMIT PUNCT CRITIC."

1.

Palo Alto este inima Silicon Valley, unde se află Universitatea Stanford și Sand Hill Road, unde își au sediul multe dintre firmele de capital de risc care au lansat era informatică. Există părți ale orașului – și ale orașelor înconjurătoare Menlo Park și Atherton – unde străzile și casele sunt la fel de frumoase ca în oricare alt loc din America. La est și la nord de oraș se află însă *celălalt* Palo Alto. În unele părți, cartierele arată aproape neschimbate față de anii 1950. Și dacă faci dreapta de pe Embarcadero pe Greer, apoi continui după Oregon Expressway și Amarillo Avenue, vei ajunge la o bucățică de istorie uitată: Lawrence Lane. Sau, după cum era cunoscută în cei câțiva ani ai săi de celebritate, Lawrence Tract.

Lawrence Lane este o fundătură. Există 25 de loturi în total de-a lungul aleii și al străzilor adiacente. Unele dintre casele originale au rămas până în ziua de azi: bungalouri cu un singur etaj, cu două sau trei dormitoare, de aproximativ 90–140 de metri pătrați fiecare, cu copertine pentru mașini și peluze modeste – genul de locuințe accesibile care au fost construite în masă în California de Nord în anii de după război.

Dar, încă de la început, Lawrence Lane a fost diferită de toate celelalte subdiviziuni de bungalouri din acea epocă. Avea reguli.

Scanned with OKEN Scanner

2.

În anii 1950, multe orașe mari din Statele Unite se confruntau cu o problemă. Afro-americanii plecau din Sud în număr din ce în ce mai mare, încercând să scape de frustrarea economică și de mâna grea a lui Jim Crow. Numai că, de fiecare dată, în orașele presupus liberale în care se mutau, albii nu voiau să aibă de-a face cu ei. În unele cazuri, asta însemna că nou-veniții se confruntau cu intimidări și violențe. În alte cazuri însemna că, în momentul în care familiile de culoare se mutau într-un cartier, familiile albe pur și simplu plecau. Termenul folosit de toată lumea era *fuga albilor*.

Fiecare oraș a avut propria poveste. În 1955, în cartierul Germantown din Philadelphia, o femeie care locuia pe o stradă locuită exclusiv de albi a cumpărat o casă într-un alt cartier, crezând că își poate vinde cu ușurință casa din Germantown cu peste 8 000 de dolari. Nu a putut. Cea mai bună ofertă a venit de la o familie de culoare. „Alegerea ei, din câte a zis, a fost să își piardă fie prietenii, fie banii și se temea că va trebui să își piardă prietenii", se menționează într-o relatare a incidentului. Femeia a semnat contractul de vânzare, iar a doua zi un agent imobiliar local a găsit o mulțime de vecini la ușa lui.

Agentul imobiliar a notat tot ce a spus una dintre femei.

„Nu știu unde vom ajunge, dar am luat-o din loc."

„Jack și cu mine am putea suporta situația, dar nu ne vom expune copiii la ea."

„Nu e cea mai bună clasă de culoare care se mută aici, știi?"

„N-ar fi chiar așa de rău, dar casele sunt prea apropiate, naibii."

Scanned with OKEN Scanner

„Se prea poate să nu scăpăm definitiv, dar măcar o vreme vom încerca."

„Prețurile nu vor crește la loc; ele vor continua să scadă."

Raportul concluziona: „În mai puțin de 24 de ore, întreaga lor viață s-a schimbat radical din cauza unei achiziții nevinovate, făcută de o singură familie non albă".

În Detroit, prima familie de culoare s-a mutat în cartierul Russell Woods în 1955. Trei ani mai târziu, cartierul avea 60% negri. Zece ani mai târziu a ajuns la 90% negri. În trei ani, aproape două treimi din casele de pe fiecare stradă și-au schimbat proprietarul, iar două treimi dintre copiii albi de la școala publică locală nu mai învățau acolo. Ashburton, din Baltimore, a fost un cartier alb înstărit; apoi, pentru scurtă vreme, un cartier mixt; după care, dintr-odată, cartier de negri. În anii 1960, 60 000 de albi au fugit din Atlanta, care la acea vreme avea o populație de 300 000 de locuitori. Asta înseamnă 20% „ușchiți". Apoi, în anii 1970, au fugit alți 100 000 de albi. Ani de-a rândul, Atlanta s-a autodescris prin sloganul „Orașul prea ocupat pentru a urî". S-a ajuns să se glumească despre oraș că era „prea ocupat cu mutatul pentru a urî".

Exact același lucru s-a întâmplat în părți din St. Louis și New York, în Cleveland, în Denver, în Kansas City și în aproape toate celelalte orașe, mari și mici, care aveau o populație de culoare considerabilă. Când Comisia americană pentru drepturile civile s-a deplasat la Chicago pentru a încerca să înțeleagă ce se întâmplă, un lider al comunității le-a spus: „Să nu existe vreun dubiu: nicio comunitate albă din Chicago nu vrea negri".*

* Apoi a continuat: „În Chicago, integrat este, de obicei, un termen folosit pentru a descrie intervalul de timp care se scurge între apariția primului negru și încorporarea finală și totală a comunității în ghetoul negrilor" (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Niciodată în istoria Americii nu mai existase o astfel de bulversare urbană bruscă. Funcționarii publici erau alarmați. Cercetătorii au început să studieze fenomenul: au intervievat proprietari de locuințe, au ținut evidența vânzărilor de imobile, au întocmit hărți ale schimbărilor demografice. Și ceea ce au descoperit a fost că fiecare oraș important părea să aibă același tipar. „Pe măsură ce populația de culoare crește, centura neagră tinde să se extindă dinspre centru, stradă cu stradă și cartier cu cartier, uneori radial, alteori în cercuri concentrice", scria în 1957 politologul Morton Grodzins, într-una dintre primele analize ale fugii albilor, urmată în scurtă vreme de o avalanșă de cercetări. „Odată ce un cartier începe să treacă de la ocupația albă la cea de culoare, schimbarea este rareori oprită sau inversată."

Potrivit lui Grodzins, schimbarea s-a produs la început lent, apoi a luat amploare, iar apoi – într-un moment critic – a explodat. El a scris folosind o expresie care avea să intre ulterior în limbajul comun american:

> Acest „punct critic" variază de la oraș la oraș și de la cartier la cartier. Dar pentru marea majoritate a americanilor albi există un punct critic. Odată ce acesta este depășit, ei nu vor mai rămâne printre vecini negri.

Un *punct critic*. Grodzins a spus că a auzit expresia de la agenții imobiliari, care doreau să mute proprietari albi în afara cartierelor din zone urbane: „Operatorii imobiliari, în căutarea veniturilor mai mari care vin odată cu supraaglomerarea negrilor, vorbesc liber între ei despre *tipping a building* sau *tipping a neighborhood*". O perioadă, pe la sfârșitul anilor 1950 și începutul anilor 1960, dacă foloseai această expresie, oamenii știau exact la ce te referi. (Și mi-a plăcut atât de mult încât

Scanned with OKEN Scanner

am împrumutat-o ca titlu pentru prima mea carte.) *Punctul critic* era un prag: momentul în care ceva ce părea de neclintit – care existase ori funcționase timp de generații într-un anumit fel – se transforma peste noapte în altceva.

Punctele critice pot fi atinse fără să vrem. Putem ajunge la ele din întâmplare. Epidemiile ating punctele critice prin propria energie implacabilă, contagioasă. În capitolele următoare doresc însă să explorez modul în care punctele critice pot fi *create deliberat*. E limpede că oamenii se comportă foarte diferit într-un grup care se află deasupra unui punct misterios de masă critică față de un grup care se află doar puțin sub acest punct. Așadar ce-ar fi dacă ați ști exact unde se află acel punct magic? Sau – încă și mai bine – cum ar fi să ai o cale de a manipula dimensiunea unui grup, astfel încât acesta să fie imediat sub punctul critic sau imediat deasupra lui? Miami și Poplar Grove sunt locuri care au deschis neintenționat ușa unei epidemii. Vorbesc aici despre împingerea lucrurilor un pas mai departe: orchestrarea *intenționată a* cursului unui comportament contagios. Știu că sună teatral. Dar adevărul e că tot soiul de oameni se implică în acest tip de inginerie socială – și nu sunt întotdeauna sinceri în legătură cu ceea ce fac.

3.

O socioloagă pe nume Rosabeth Moss Kanter a fost deschizătoare de drumuri în studierea implicațiilor punctelor critice. În anii 1970, Kanter a început să ofere consultanță unei mari firme industriale cu sediul în New York. Compania avea un grup de vânzări de 300 de persoane, toți bărbați. Dar, în premieră, angajase câteva femei care să se alăture echipelor de vânzări și, spre surprinderea lor, femeile nu se descurcau bine.

Scanned with OKEN Scanner

Au vrut să înțeleagă de ce. Kanter a venit cu carnețelul ei și a început să intervieveze cu atenție femeile. Încet-încet, și-a dat seama că problema nu era una legată de abilități. Problema nu era nici faptul că societatea avea o cultură organizațională disfuncțională. Cu cât vorbea mai mult cu oamenii, cu atât mai mult își dădea seama că femeile aveau pur și simplu o problemă cu proporțiile de grup ale firmei.

Grupul de vânzări al companiei era răspândit în întreaga țară. Un birou tipic avea între zece și doisprezece vânzători, ceea ce înseamnă că, în condițiile în care întreaga firmă număra doar aproximativ 20 de femei, echipa tipică de vânzări cuprindea zece bărbați și o femeie. Iar concluzia lui Kanter a fost că este foarte, foarte greu să fii singura femeie într-un birou cu zece bărbați. Femeile i-au spus lui Kanter că, deși se simțeau supravegheate, din cauza alterității lor nu se simțeau și *văzute.* Simțeau că sunt caricaturizate de bărbații din jurul lor. Ele nu puteau fi decât femei cu *F* mare – reprezentante ale tuturor stereotipurilor pe care colegii lor bărbați le aveau despre celălalt sex.

„Nu aveau un grup de colege", își amintește Kanter. „Au fost transformate în simboluri. Trebuiau să apere întreaga lor categorie, în loc să fie doar ele însele." Când faci parte dintr-o minoritate mică, ești un simbol. Și nu este ușor să fii un simbol.

Kanter și-a consemnat constatările într-un eseu acum celebru, cu un titlu înșelător de plictisitor: „Unele efecte ale proporțiilor asupra vieții de grup: raporturi de gen dezechilibrate și reacții la femei-simbol."* „Niciun simbol din studiu nu a trebuit să muncească din greu pentru ca prezența sa să fie remarcată", a scris Kanter:

---

* Dacă nu ai citit niciodată o lucrare de sociologie, eseul lui Kanter este un excelent loc de pornire. E genial (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Dar ea a trebuit să muncească din greu pentru ca realizările sale să fie remarcate. În grupul de vânzări, femeile au constatat că abilitățile lor tehnice erau probabil eclipsate de aspectul lor fizic, creându-se astfel o presiune suplimentară asupra performanței.

Ceea ce contează cu adevărat, și-a dat seama Kanter, nu e dacă un grup este sau nu integrat. Ci *cât de mult* a fost integrat. „M-am gândit că asta este cu adevărat problema", spune ea. „Ești singur sau sunt mulți ca tine?"

Dacă echipele de vânzări ar fi formate numai din femei, nimeni nu ar pune la îndoială performanța femeilor drept categorie. Nici nu ar fi o problemă dacă echipele ar fi echilibrate: jumătate bărbați, jumătate femei. Dar Kanter a devenit convinsă că grupurile cu „proporții dezechilibrate", în care există multe persoane de un anumit tip și foarte puține de alt tip, au ceva deosebit de toxic.

Kanter a fost uimită de cât de des au tras bărbații concluzii despre femei fără a lua în considerare această problemă crucială a proporțiilor dezechilibrate. Ea a menționat, de exemplu, un studiu bine cunoscut privind juriații, care arată că bărbații au tendința de a juca „roluri de inițiatori, orientați spre sarcini... în timp ce femeile tind să joace roluri reactive, socioemoționale". Bărbații au dominat și au luat deciziile. Femeile au rămas în urmă. Dar stați așa, a spus Kanter. Au fost de două ori mai mulți bărbați decât femei în juriile studiate. De unde știm că nu *acesta* a fost factorul-cheie?

„Poate că", a scris ea, „raritatea femeilor în grupurile dezechilibrate a fost cea care le-a împins în poziții clasice, iar superioritatea numerică a bărbaților le-a oferit un avantaj în îndeplinirea sarcinilor."

Kanter a mai fost, totodată, impresionată de o observație care a fost făcută cu privire la kibbutzurile din Israel. Mulți

Scanned with OKEN Scanner

israelieni au încercat să stabilească egalitatea de gen în kibbutz, împărțind responsabilitățile în mod egal, dar eforturile lor s-au soldat adesea cu eșecuri: bărbații sfârșeau prin a juca rolurile dominante de conducere. Încă o dată, Kanter a ridicat mâna în semn de protest. „Erau deseori *de două ori mai mulți bărbați decât femei* într-un kibbutz. Din nou, numărul relativ a interferat cu un test corect a ceea ce bărbații sau femeile pot face «natural»."

Perspectiva lui Kanter este genul de lucru care, odată auzit, schimbă pentru totdeauna felul în care asculți poveștile oamenilor. Hai să vă dau un exemplu. Odată – pentru un proiect fără nicio legătură cu cel de față – am petrecut o după-amiază intervievând o femeie remarcabilă, pe nume Ursula Burns. (Aș fi putut scrie cu ușurință întreg acest capitol despre ea.) Ea a crescut în anii 1960 într-un apartament ieftin din Lower East Side, în Manhattan. Mama ei era o imigrantă panameză. Tatăl – absent. Burns și cei doi frați ai ei au fost crescuți într-un apartament minuscul, la etajul nouă al unei clădiri vetuste.

„Etajul nouă a fost dificil pentru că... de cele mai multe ori nu puteam lua liftul", mi-a spus ea. „În el ședeau drogații, care și dormeau acolo. Așa că nu aveam voie. Mama ne impusese reguli."

Burns a mers la Cathedral High School din Midtown Manhattan, o școală catolică numai pentru fete. Mergea pe jos până acolo, la jumătatea insulei, ca să nu cheltuiască bani pe biletul de metrou.

„Mama trebuia să plătească 23 de dolari pe lună pentru ca membrii familiei să meargă [la Catedrală]. Cea mai mare sumă pe care a câștigat-o vreodată în viața ei a fost de 4 400 de dolari într-un an. Este uimitor. Și pur și simplu s-a descurcat."

La Catedrală, Burns a întâlnit elevi care vorbeau despre concediile în care fuseseră cu familiile lor. Ea a spus:

Scanned with OKEN Scanner

Acum, eu sunt un copil rezonabil. Știu despre cum merg lucrurile în lume. Dar nu întâlnisem niciodată pe cineva care să fi plecat într-un concediu ca și cum chiar ar fi plecat în concediu, unde iei familia, te urci într-un vehicul și pleci în altă parte.

Burns a mers la facultate, a obținut o diplomă în inginerie, s-a angajat la legendara companie de înaltă tehnologie Xerox, iar în 2009 a fost numită director executiv – prima femeie afro-americană care a condus o companie Fortune 500.

Ai mai auzit o versiune a acestui tip de poveste, sunt sigur: un outsider reușește să ajungă la vârf în virtutea ambiției, hotărârii, muncii asidue și inteligenței sale. Dar, după ce am citit-o pe Kanter, a existat o parte a poveștii lui Burns la care am revenit mereu. Aproape la fiecare pas al ascensiunii sale, ea a fost singura de felul ei. La Catedrală, nu erau multe fete care să meargă zilnic la școală din Lower East Side. La facultate, aproape că nu existau alte femei în programul ei de inginerie, cu atât mai puțin alte femei de culoare. Când a început al doilea an de facultate, colegii ei studenți la inginerie au exclamat cu uimire: „Ești încă aici!" Sau: „Doamne, chiar ești bună la analiză matematică." Nu erau disprețuitori sau ostili față de ea. Erau foarte cumsecade. Se chinuiau doar să înțeleagă cum cineva care arăta atât de diferit putea fi la fel de inteligent ca ei. (Sau, așa cum se întâmpla frecvent cu Ursula Burns, *mai inteligentă*.)

Același lucru s-a întâmplat și la Xerox. Când a început să lucreze la companie, Burns avea o tunsoare afro imensă, în stilul Angelei Davis, și un accent serios de New York. Mergea la serviciu cu geamurile mașinii coborâte, ascultând muzica funk a lui Rick James. Aceasta se întâmpla într-o suburbie prosperă, cu o majoritate covârșitoare albă, din Rochester, New York. Nu se potrivea stereotipului de inginer genial al nimănui.

Scanned with OKEN Scanner

Oamenii au început să-mi zică – iar asta a durat o vreme şi mi-a luat mult timp să-mi dau seama ce voiau să spună de fapt – lucruri de genul: „Eşti spectaculoasă. Eşti cu adevărat uimitoare."

La început, mi-a cam plăcut. Suna ca un compliment. Dar, după un timp, mi s-a părut că *e ceva la mijloc*. Şi abia mai târziu mi-arn dat seama ce mă frământa. Trebuiau să găsească o modalitate de a mă caracteriza într-un mod special pentru că eram alături de ei – şi nu eram menită să fiu alături de ei.

Etichetând-o ca fiind excepţională, ca un fel de geniu singular, colegii ei nu erau nevoiţi să îşi revizuiască ideile despre ceea ce femeile – şi, în special, femeile *de culoare* – erau capabile să facă. Îşi puteau păstra sistemul de credinţe intact.

Singurul fel în care puteam fi alături de ei era că eram atât de bună. Pentru că oamenii obişnuiţi care arată ca mine nu sunt suficient de buni pentru a fi cu ei. Deci Ursula trebuie să fie o superpersoană.

Ceea ce primea era o lecţie despre proporţiile de grup ale lui Rosabeth Kanter. Pur şi simplu nu erau destui oameni ca Ursula Burns la Xerox pentru ca Ursula Burns să fie tratată ca... Ursula Burns.

Nu la mult timp după ce am cunoscut-o pe Burns, am citit memoriile unei femei pe nume Indra Nooyi. Nooyi a sosit în America din India în 1978, cu 500 de dolari în buzunar. La 30 de ani a acceptat un loc de muncă la Pepsi într-o perioadă în care bărbaţii albi deţineau 15 dintre cele mai importante 15 posturi ale companiei. „Aproape toţi purtau costume albastre sau gri cu cămăşi albe şi cravate de mătase şi aveau părul scurt sau nu aveau păr", îşi aminteşte ea. „Beau Pepsi, băuturi amestecate şi lichioruri. Cei mai mulţi dintre ei jucau golf, pescuiau, jucau tenis, făceau drumeţii şi jogging. Unii vânau prepeliţe împreună. Mulţi erau căsătoriţi şi aveau copii. Nu cred că vreuna dintre soţiile lor avea un loc de muncă plătit în

Scanned with OKEN Scanner

afara casei." Cred că puteți ghici ce s-a întâmplat în continuare. În 2006, printr-o combinație de ambiție, hotărâre, muncă asiduă și inteligență, Nooyi a fost numită director executiv al companiei – devenind prima femeie de origine indiană care a ajuns în fruntea unei companii Fortune 500. (Am o slăbiciune pentru poveștile de tipul „de la sărăcie la bogăție".)

Dar, încă o dată, un aspect foarte specific din povestea lui Nooyi mi-a sărit în ochi: reacția la numirea sa în funcția de CEO. Anunțul a fost un *eveniment* cultural. A făcut titluri. Presa, își amintește ea, a fost „încântată să celebreze exotismul meu ca femeie și imigrant indian" într-o manieră care nu avea niciun sens pentru ea. Ea scrie:

> Eram înfățișată îmbrăcată într-un sari, imagine uneori condimentată de picioare desculțe. Nu mai purtasem un sari la serviciu de la stagiul meu la Booz Allen Hamilton, în Chicago, cu 25 de ani în urmă.
>
> Și picioarele goale? Doar în momentele în care, ca oricine altcineva, își dădea jos pantofii la sfârșitul unei zile grele.
>
> Un articol din *Wall Street Journal*, când am preluat conducerea, cu titlul „Noua directoare generală a Pepsi nu-și păstrează opiniile ascunse", mă descrie în primul paragraf purtând un sari și sărbătorindu-l pe Harry Belafonte fredonând „Day-O".

Belafonte a fost faimosul cântăreț și actor din Indiile de Vest, iar piesa calypso „Day-O" a fost cel mai mare succes al său. Indieni? Indieni de Vest? Aparent, erau toți la fel. „În realitate", a continuat Nooyi,

> I-am prezentat pe scurt pe domnul Belafonte și, ca grup, am cântat cu toții „Day-O" la un eveniment dedicat diversității și incluziunii

Scanned with OKEN Scanner

din 2005. Purtam un costum tip business, cu eşarfa mea caracteristică. Poate că ei au crezut că aşa ceva era un sari.

Când eşti singurul de felul tău, lumea nu te poate vedea ca fiind *tu*.

„Câte elemente dintr-o categorie sunt suficiente pentru a schimba statutul unei persoane de la simbol la membru cu drepturi depline al grupului?", s-a întrebat Kanter. Ea a spus că nu putem elibera persoanele din exterior de presiunea de a fi tratate ca un simbol, decât dacă ştim când se schimbă dinamica grupurilor:

Analize cantitative sunt necesare pentru a documenta cu precizie punctele în care interacţiunea se schimbă pentru că un număr suficient de persoane de „alt fel" au devenit membri ai unui grup... Ar trebui investigate punctele critice exacte.

Să investigăm deci.

4.

La sfârşitul anilor 1950, organizatorul comunitar Saul Alinsky (la acea vreme, una dintre cele mai importante personalităţi politice din ţară) a depus mărturie în faţa Comisiei americane pentru drepturile civile. Grupul investiga fuga albilor, iar întregul discurs al lui Alinsky a fost dedicat importanţei de a afla care a fost punctul critic al fugii albilor.

Toţi cei care s-au gândit serios la această problemă ştiu că trebuie să existe un fel de formulă. Se vorbeşte despre un echilibru rasial sau etnic; uneori se vorbeşte pur şi simplu despre „stabilizarea" comunităţii; alteori se vorbeşte despre raporturi. „Echilibru",

Scanned with OKEN Scanner

„stabilizare", „raport", „procentaj", toate se referă la un procent numeric sau „cotă"... Adevărul este că această procedură a procentului sau a cotei este agreată de mulți lideri negri și albi...

Toți cei care s-au gândit serios la această chestiune vorbesc despre un procent numeric.

„În toiul unei revolte rasiale, acum câțiva ani", a continuat el, „am avut ocazia să vorbesc cu unii dintre liderii albi."

Alinsky a lucrat în cartierul Back of the Yards din Chicago, care a fost timp de mai mulți ani un bastion est-european.

Le-am spus: „Să presupunem că știți că 5% din populație va fi de culoare și că sunteți siguri că procentul va rămâne la fel. I-ați lăsa pe negri să trăiască aici în pace, nu segregați, ci răspândiți în tot cartierul?"

Bărbații s-au agitat. „Luați aminte", am spus, „aproximativ cinci procente și nu mai mult. Ați accepta o astfel de situație?"

Ei au schimbat priviri confuze. Liderul mafiei a luat apoi cuvântul: „Domnule", a rostit el, „dacă am putea avea 5% sau chiar puțin mai mult, dar am ști sigur, și subliniez sigur, că asta este tot ce va fi – nu aveți idee cât ne-ar plăcea! Să fim de acord? Ar fi raiul! A trebuit să mă mut deja de două ori, să-mi trambalez familia, să mut copiii la alte școli, să-mi vând casa mea și să pierd o grămadă de bani – știu că în momentul în care negrii încep să vină într-un cartier înseamnă că acel cartier s-a dus; va fi numai de negri. Dar da, ideea ta ar fi un vis".

Așadar 5% a fost bine. Era cu siguranță sub punctul critic. Ai putea merge mai sus?

„Unii părinți albi ar putea accepta cu reticență integrarea în proporție de 10-15%", scria în 1959 un reporter de la *New York Times*. Deci poate că și 15% era bine. La aceeași audiere în care a vorbit Alinsky, comisia i-a cerut opinia directorului unei mari firme imobiliare. Acesta a spus că firma sa

Scanned with OKEN Scanner

deschisese o clădire de apartamente cu 19 etaje botezată Prairie Shores, care era populată de trei sferturi albi și un sfert negri. „Pot să vă spun fără cea mai mică rezervă", a declarat el, „că această clădire operează fără niciun fel de dificultate pe această bază de 75-25 albi și negri." Așadar, poate că 25% era încă sub punctul critic.

Dar ai putea ajunge la 30%? În această privință s-au expri-mat oameni din Philadelphia și New York. Șeful sistemului de școli publice din Washington, DC a spus nu. Din experiența sa, odată ce o școală a atins proporția de 30% negri, va ajunge la „99% într-un timp foarte scurt". În cele din urmă, a fost consultat președintele Autorității pentru Locuințe din Chicago. El conducea unul dintre cele mai mari sisteme de locuințe publice din țară. Cu siguranță trebuia să fi știut care este numărul „corect" pentru a opri fuga albilor. S-a dovedit a fi de aceeași părere cu șeful sistemului școlar din DC. „Să luăm Cabrini, din North Side, care este unul dintre proiectele noastre", a spus el. „La început, procentajul era de 70% albi și 30% negri. Astăzi este 98% negri."

În cele din urmă, aproape toată lumea a fost de acord. Ceva spectaculos s-a întâmplat în clipa în care un grup de străini, altădată nesemnificativ, a ajuns să reprezinte între un sfert și o treime din populația grupului căruia i se alătura.

Să alegem capătul cel mai înalt al acestui interval și să îl numim Treimea Magică.

Treimea Magică apare în tot felul de locuri. Să luăm, de pildă, consiliile de administrație ale corporațiilor. Acestea sunt printre cele mai puternice instituții din economia modernă. Practic, fiecare companie importantă are un grup de (de obicei) aproximativ nouă oameni de afaceri cu experiență, care oferă îndrumare directorului general. Din punct de vedere istoric, consiliile de administrație au fost formate exclusiv din bărbați. Dar, încet-încet, ușile s-au deschis femeilor, iar o serie de cercetări arată că prezența femeilor

Scanned with OKEN Scanner

într-un consiliu de administrație face ca acesta să fie *diferit*. Cercetările sugerează că femeile din consiliile de administrație sunt mai dispuse să pună întrebări dificile. Ele apreciază mai mult colaborarea. Sunt mai bune ascultătoare. Cu alte cuvinte, există un „efect feminin". Dar de *câte* femei ai nevoie într-un consiliu pentru a obține „efectul feminin"?

Una nu e de-ajuns:

> [Eram] singura femeie într-o cameră plină de bărbați. Nu sunt timidă, dar nu e ușor să încerci să-ți faci vocea auzită la masă.

Iată ce include un studiu în care 50 de femei-director din companii importante au fost intervievate cu privire la experiențele lor.

> Poți să expui un punct de vedere care să fie valid. Două minute mai târziu, Joe spune exact același lucru, iar toți băieții îl felicită. Este greu, chiar și la nivelul nostru, să te faci auzit. Trebuie să găsești o modalitate de a-ți face loc.

O femeie povestește ce s-a întâmplat când consiliul din care făcea parte a invitat un grup de auditori externi să facă o prezentare.

> Au intrat în încăpere. Merg pe o latură a sălii de consiliu și dau mâna cu toată lumea. Au dat mâna cu cei doi tipi din stânga mea, au sărit peste mine și apoi au dat mâna cu următorul tip. Au plecat. Grupul a început să vorbească despre prezentarea lor, iar eu am spus: „Trebuie să vă întrerup. Ați observat ce s-a întâmplat?"

Este exact cum a prezis Kanter. Atunci când o femeie este singură, ea iese în evidență ca femeie, dar devine invizibilă ca persoană.

Scanned with OKEN Scanner

„Adăugarea unei a doua femei ajută în mod clar", continuă studiul.

Dar tot nu a fost suficient:

Magia pare să apară când trei sau mai multe femei fac parte dintr-un consiliu împreună.

Trei persoane din nouă. Treimea Magică!

Trebuie să mărturisesc că această concluzie mi s-a părut greu de acceptat la început. Exista realmente o diferență atât de mare între două și trei femei-outsider într-un grup de această dimensiune? Dar, când am început să discut telefonic cu femei care au făcut parte din consiliile de administrație ale marilor companii, am auzit exact același lucru. Este vorba despre antreprenoarea Sukhinder Singh Cassidy, care a fost atât de convinsă de valoarea cifrelor încât a înființat un grup numit theBoardlist pentru a ajuta la plasarea mai multor femei în consiliile de administrație ale companiilor.

„Deci este trei numărul potrivit?", a comentat ea. „Nu sunt sigură, dar știu că există un număr la care acea persoană încetează să mai fie distinctă din cauza diferențelor sale, la care sunt atât de mulți în cameră încât nici nu te mai gândești la asta."

O persoană, a spus ea, s-ar simți singură. Două s-ar simți ca într-o prietenie.

Dar trei alcătuiesc o *echipă*.

Deci instinctul meu îmi spune că poate trei este numărul magic. Pentru că eu cred că în trei te simți suficient. Ca și cum ar exista un subtrib în interiorul unui trib în care poți fi tu însuți mai deplin... Există un anumit punct critic când devine suficient.

Scanned with OKEN Scanner

Sau cum pune problema Katie Mitic, de asemenea o veterană în multe consilii de administrație corporative.

Aș spune, categoric, că există un anumit punct critic în experiența mea.

Ea a făcut parte din consilii de administrație conținând fiecare caz: una, două, trei și mai mult de trei femei. Trei a fost numărul care a contat cel mai mult.

Mă simt mai confortabil, mai încrezătoare, spun ce aș spune eu. Fac ce aș face... mai puțin special, într-un mod pozitiv. Așa că mă simt ca și cum aș fi o altă voce în conversație, spre deosebire de Katie, femeia... Sunt mai degrabă Katie, experta în produse, sau Katie, experta în internet pentru consumatori.

Dacă am privi un consiliu format din șapte bărbați și două femei, nu ar părea – din exterior – atât de diferit de un consiliu alcătuit din șase bărbați și trei femei, nu-i așa? Dar este. Asta spun Mitic și Singh – că există un punct în care cultura consiliului se transformă brusc. Mitic spune că s-a alăturat odată unui consiliu în care era singura femeie, în care era privită drept prima, apoi a fost adăugată alta și după aceea o a treia. Chiar și ea a fost surprinsă de cât de brusc s-au schimbat lucrurile.

Voi fi sinceră: nu am înțeles cu adevărat impactul pe care urma să îl aibă... Era logic că îmi va ușura situația, dar nu cred că am înțeles cât de mult.

De aceea o numim Treimea *Magică*.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

5.

Cred că putem merge un pas mai departe. Cred că putem spune că Treimea Magică este o lege universală. (Sau măcar ceva foarte aproape de universal.) Una dintre cele mai bune dovezi în acest sens provine din activitatea lui Damon Centola, care predă la Universitatea din Pennsylvania. Centola a fost unul dintre numeroșii cercetători inspirați de apelul lui Kanter de a „investiga" punctele critice.

Centola a imaginat o modalitate foarte inteligentă de a-și da seama unde are loc schimbarea crucială în dinamica grupului. El a creat un joc online, pe care l-a jucat în nenumărate scenarii. Un grup de oameni – să spunem 30 – este împărțit în perechi, formând 15 grupuri de câte doi. Fiecărei perechi i se arată o fotografie și i se cere să tasteze o sugestie de nume pentru persoana din poză.

Așadar imaginează-ți că perechea suntem tu și eu. Eu văd o fotografie și tastez *Jeff*. Potrivit regulilor jocului, ne introducem răspunsurile simultan, astfel încât tu îți scrii răspunsul fără să știi care este răspunsul meu. Suntem efectiv orbi. Tu scrii *Alan*. Apoi, imediat după ce ne introducem răspunsurile, vedem dacă am greșit sau dacă ne-am potrivit și suntem combinați aleatoriu cu cineva nou. Procesul începe din nou. Urmează o nouă împerechere, apoi o altă împerechere și tot așa până când jocul se termină.

După cum ne putem imagina, șansele de potrivire imediată sunt infinitezimale. Chiar dacă fotografia este un „tip" ușor recognoscibil – să spunem o femeie blondă cu ochi albaștri sau un bărbat din India de Est cu turban –, există literalmente sute de nume pe care le-am putea considera potrivite pentru cineva care arată astfel. Prin urmare, probabil că nu ne vom potrivi

în prima rundă, în a doua sau chiar în a treia rundă. Va dura mult timp, dacă se va întâmpla – nu-i așa?

Greșit. Undeva în jurul a 15 runde apare un consens asupra numelui.

„E foarte rapid", spune Centola. „Am rulat jocul la mai multe scări – la populații de 24 și 50 și 100 [de participanți]. Iar acest proces de emergență normală a fost același la toate scările. Este de o rapiditate fulgerătoare, comparativ cu așteptările."

De ce se termină jocul atât de repede? Pentru că ființele umane sunt foarte, foarte bune la stabilirea normelor – la a se pune de acord asupra modului în care ar trebui să gândească despre ceva.

Așadar, când eu scriu *Jeff* și tu *Alan*, eu știu că l-am introdus pe *Jeff* în memoria ta, iar tu știi că l-ai introdus pe *Alan* în memoria mea și amândoi suntem acum puțin mai predispuși să folosim unul dintre aceste două nume în runda următoare. La fel și toți ceilalți cu care am făcut pereche în primele runde. *Jeff* și *Alan* sunt acum în eter. Iar când, în cele din urmă, dai de o potrivire – când scrii *Jeff* și persoana cu care ai fost împerecheat scrie și ea *Jeff* – nu mai dai înapoi niciodată.

„De îndată ce există ceva care funcționează, este probabil să continui să tastezi *Jeff, Jeff, Jeff, Jeff, Jeff*", a spus Centola. „Pentru că asta este cea mai mare probabilitate de a avea succes."

S-ar putea spune mult, mult mai multe despre această parte a experimentului – și despre ceea ce spune despre modul în care suntem cu toții conectați. (Ca ființe umane, chiar ne dorim să cădem de acord asupra regulilor de luptă!) Dar să lăsăm asta deoparte și să trecem la a doua etapă crucială – pentru că aceste tipuri de experimente conțin întotdeauna o capcană.

Scanned with OKEN Scanner

Centola a pus un grup de studenți absolvenți să participe la joc cu un set foarte specific de instrucțiuni: ei trebuiau să acționeze ca disidenți. Odată ce grupul a convenit asupra unui nume și toată lumea scria *Jeff, Jeff, Jeff,* disidenților li s-a spus să rupă rândurile. Ei trebuiau să se opună tendinței *Jeff* și să înceapă să folosească un nume diferit, iar și iar. Să zicem că era *Pedro*. Iată ce se întreabă Centola: de câți disidenți ar fi fost nevoie, tastând numele *Pedro* la nesfârșit, pentru a determina întregul grup să treacă de la *Jeff* la *Pedro*?

El a adăugat o mână de disidenți *Pedro* la grup. Au făcut ei vreo diferență? Nu. Apoi a încercat cu mai mulți – 18% din grup. Niciun impact. 19%? Nimic. (Cred că îți dai seama unde vreau să ajung cu asta.) Douăzeci? Nimic. Dar când proporția de disidenți a ajuns la un sfert – bingo! – s-a întâmplat ceva magic: fără excepție, *toată lumea a* trecut la *Pedro*.

Centola a rulat acest joc de mai multe ori și a obținut întotdeauna același rezultat. Consensul majorității s-a destrămat când numărul outsiderilor a ajuns la 25%. Centola spune că exemplul său preferat a fost cu doar 20 de participanți. El a rulat simultan două versiuni ale jocului. Prima a avut patru disidenți, reprezentând 20% din total. A doua avea cinci dizidenți, reprezentând 25%. Diferența a fost de o singură persoană! „Le-am desfășurat una lângă alta", își amintește el. „Iar patru [disidenți] nu produc nimic. Nu a existat nicio schimbare pe ansamblu. Dar adaugă încă un agent – ai acum cinci – și ajungi la o conversie de 90%, *uite-așa*." În versiunea realității din laboratorul său, Centola a ajuns la pragul inferior al intervalului punctului critic. A găsit Sfertul Magic!

Unele observații despre natura umană sunt doar atât – observații. Nu sunt invitații la acțiune. Chiar și în cazurile Miami și Poplar Grove, ne putem imagina cum ar arăta o

Scanned with OKEN Scanner

intervenție. Desființați liceul Poplar Grove! Refaceți încrederea în instituțiile din Miami! Dar niciunul dintre aceste remedii nu ar fi ușor de pus în aplicare.

Totuși ideea că există un moment magic undeva între un sfert și o treime este diferită. Practic, ne imploră să intervenim.

Hai să mai dau un exemplu. De ani întregi, există un decalaj semnificativ între rezultatele la teste ale elevilor albi și ale celor afro-americani. Uite cum arată. Aceste date provin din Studiul longitudinal asupra copilăriei timpurii (ECLS).* Cifrele arată diferența dintre rezultatele obținute de negri și albi la un test de matematică în 96 de puncte. Datele pot fi împărțite în mai multe moduri diferite. Dar acestea sunt rezultatele pentru școlile în care elevii de culoare reprezintă mai puțin de 5% din populația școlară.

Grădiniță (toamnă): -4,718
Grădiniță (primăvară): -6,105
Clasa I (toamnă): -7,493
Clasa I (primăvară): -8,880
Clasa a III-a (primăvară): -14,442
Clasa a V-a (primăvară): -20,004

La sfârșitul grădiniței, copiii de culoare din acest grup erau cu șase puncte în urmă – un număr mic, dar nu neînsemnat. Dar, până în clasa a cincea, diferența era uriașă: 20 *de puncte* din 100. Acesta este un exemplu perfect a ceea ce i-a lăsat perplecși pe educatorii americani din ultimele câteva

* ECLS a fost un studiu de referință demarat la sfârșitul anilor 1990, care a urmărit un eșantion național de copii de la grădiniță până în clasa a cincea, luând în considerare trecutul lor familial, rezultatele la teste, școli și orice altceva care ar putea fi util în înțelegerea dezvoltării lor intelectuale și psihologice (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

generații: de ce există un decalaj atât de mare și de ce acesta crește?

Dar Rosabeth Kanter și toți oamenii care au analizat structura consiliilor de administrație ne reamintesc că există o mare diferență între a fi unul dintre puținii dintr-un grup și a fi unul dintre mulți. Așa că poate ar trebui să ne punem o altă întrebare. Aceste date provin de la clase în care elevii de culoare reprezintă o minoritate mică. Ce se întâmplă în clasele în care copiii de culoare depășesc punctul critic? Un număr mai mare de elevi produce vreo diferență?

Se pare că da. Când un grup de cercetători în domeniul educației, condus de Tara Yosso, a analizat doar clasele în care procentul elevilor aparținând minorităților depășea 25%, s-a constatat că diferența dintre rezultatele la teste a dispărut complet.* Elevii albi s-au descurcat la fel ca de obicei. Dar acum elevii de culoare îi ajunseseră din urmă.

Cred că este important să nu acordăm prea multă importanță constatărilor lui Yosso. Acestea se referă doar la performanțele școlilor primare și gimnaziale într-o singură măsură – un tip de test standardizat de matematică. Nu cred că cineva crede că putem face să dispară pentru totdeauna decalajul de performanță doar prin modificarea compoziției claselor. Dar este clar că se întâmplă *ceva* aici, nu-i așa? Și este foarte greu să citești acest studiu și să nu vrei măcar să încerci ceva nou: să rearanjezi districtele școlare, să sfătuiești părinții minoritari unde să-și trimită copiii, să faci un fel de experiment. Dacă ai fi directorul unei școli primare cu trei clase de elevi de clasa a cincea, fiecare cu un strop de elevi de culoare, ai putea fi tentat să comasezi toți elevii minoritari într-o singură clasă, oricât de dificil de explicat ar fi această mișcare.

---

* Grupul lui Yosso a utilizat date din Studiul longitudinal asupra copilăriei timpurii (ECLS) (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Ideea e că nu avem întotdeauna nevoie de o revoluție pentru a schimba modul în care este perceput un grup minoritar. Reamintește-ți de Ursula Burns și de Indra Nooyi. Xerox și Pepsi nu aveau nevoie de un transplant cultural. Calea de urmat era destul de simplă și evidentă. Aveau nevoie doar de mai multe femei ca Burns și Nooyi în funcții de conducere la vârf, până când au atins un punct de masă critică.

Ne aflăm acum în acel punct cu femeile de culoare? Nu. Dacă o altă femeie de culoare din proiecte devine director general al unei companii americane fabuloase, poți pune rămășag că asta va duce la o paradă de știri uluitoare despre femei de culoare strălucite, curajoase, care sfidează regulile. Dar *s-a ajuns* la un punct critic în cazul sud-asiaticilor. În cele aproape două decenii de când Nooyi a preluat conducerea Pepsi, o avalanșă de oameni care îi seamănă a intrat la nivelurile superioare ale corporațiilor americane. În 2022, o organizație de presă a numărat 60 de directori executivi de origine indiană care conduceau companii Fortune 500, inclusiv IBM, Microsoft și Google. În lumea înaltei tehnologii, procentul directorilor indieni este și mai mare. După ce Starbucks l-a numit pe Laxman Narasimhan noul său director general, în martie 2023, *Wall Street Journal* a publicat un profil al acestuia, dar nu a pomenit niciun cuvințel despre faptul că Narasimhan s-a născut în India. Undeva între Nooyi și Narasimhan ceva fundamental s-a schimbat în modul în care cultura americană privea americanii de origine indiană. Ceva a devenit critic.

Scanned with OKEN Scanner

6.

La sfârșitul anilor 1940, un grup numit Palo Alto Fair Play Committee a devenit îngrijorat de situația locuințelor din oraș. În zonă se mutau afro-americani, iar unul dintre puținele locuri în care puteau locui era o porțiune supraaglomerată din Ramona Street, în partea veche a orașului. Membrii Comitetului Fair Play au privit în jur, au văzut criza emergentă cu care se confruntă alte orașe americane și au dorit ca Palo Alto să fie diferit.

„Nu ne făceam iluzii legate de rezolvarea problemei locuințelor, dar voiam să facem ceva", avea să declare mulți ani mai târziu Gerda Isenberg, unul dintre liderii grupului. „Nu aveam nici cea mai vagă idee despre cum să concep acest proiect. Întâlnirile erau extrem de frustrante. Avocații mei au afirmat că ar trebui să renunțăm."

Dar grupul a perseverat. Un alt membru al Comitetului Fair Play, un student de culoare, absolvent al Universității Stanford, pe nume Paul Lawrence, a fost însărcinat să găsească un teren. Acesta a reperat o parcelă lângă o fermă de lactate de la marginea orașului. Prețul era de 2 500 de dolari. Zece membri ai grupului au pus 250 de dolari fiecare. Au împărțit terenul în 24 de loturi rezidențiale și un parc, apoi au elaborat un set de reguli.

Loturile din ansamblul rezidențial vor fi împărțite în trei moduri, în strictă conformitate cu legea Treimii Magice: părți egale de albi, negri și asiatici. Un proprietar de culoare putea vinde doar unui cumpărător de culoare, un proprietar alb putea vinde doar unui cumpărător alb și așa mai departe. S-a convenit că persoanele de culoare nu vor constitui niciodată mai mult de o treime din locuitorii din Lawrence Tract. Comunitatea se va apropia asimptotic de punctul critic, dar nu îl va depăși.

Scanned with OKEN Scanner

Un șir de bungalouri mici a fost construit în susul și în josul străzii principale. Primii oameni care s-au mutat acolo au fost Ethel și Reo Miles. Erau de culoare. A doua familie a fost Elizabeth și Dan Dana. Erau albi. A treia familie a fost Melba și Leroy Gee. Erau asiatici. În scopul de a maximiza numărul contactelor pe care le-ar avea diferitele etnii, nicio familie de o anumită etnie nu putea locui alături de una de aceeași etnie.

Familiile se întâlneau lunar. Organizau evenimente sociale. Bărbații mergeau împreună la vânătoare. „Am fost frapat de acest lot la început, când m-am mutat aici", a spus un membru. „Vecini de toate culorile au venit, au pus mâna pe mobila mea și au pornit să o care în casă. Femeile din vecinătate mi-au scos soția la ceai, în timp ce bărbații m-au ajutat să repar casa."

Erau anii 1950: în unele părți ale Statelor Unite, rasiști albi dădeau foc caselor negrilor care îndrăzneau să locuiască în apropierea lor, le aprindeau cruci pe peluze, le spărgeau ferestrele cu pietre. Lawrence Tract a fost o încercare de a arăta lumii că etnii diferite pot trăi în armonie.

După cum scria unul dintre membrii grupului inițial:

> Aceia dintre noi care sunt implicați în cauze care duc la schimbări în atitudinile și structurile sociale se simt adesea frustrați de natura teoretică a eforturilor noastre... O demonstrație reușită este mai eficientă decât 100 de discursuri. Unii dintre noi, care lucrăm în domeniul drepturilor civile, am avut acest lucru în minte când am inaugurat un mic proiect imobiliar în Palo Alto.

Dar a fost experimentul durabil? Vecinii de pe ambele părți ale Lawrence Lane nu credeau asta. Lawrence Tract încerca să pună laolaltă albi, negri și asiatici. Cât va rezista combinația? Cum va evita Palo Alto fuga albilor? „Unii oameni s-au opus vehement și au spus că noi construim un orășel cu «colibe de

Scanned with OKEN Scanner

cio_oi»", și-a amintit Isenberg. „Am primit câteva apeluri telefonice neplăcute." Unele persoane de pe străzile din jur au amenințat că își vor scoate casele la vânzare. Locuitorii din Lawrence Tract au reacționat încercând să își liniștească vecinii. Nu avea să fie o reeditare a ceea ce se întâmpla în Detroit, Chicago și Atlanta, unde de fiecare dată când negrii se mutau, albii plecau. Ei aveau reguli. Și, atâta timp cât aceste reguli rămâneau în vigoare, credeau locuitorii din Lawrence Lane, comunitatea lor ar fi rămas stabilă.

„Eram doar un individ care-și căuta o casă", a spus unul dintre locuitorii cartierului, un profesor de culoare pe nume Willis Williams. „Chiriile erau prea mari, iar barăcile care mi se ofereau în alte părți, pentru că eram negru, erau oribile... Aveam senzația că lotul era segregarea întruchipată, dar de un tip diferit, un tip benefic. Era practicarea unei discriminări ușoare, în scopul de a fi prevenită o discriminare vicioasă".

Iată cum arată luarea în serios a punctelor critice. Dacă realmente apare o schimbare substanțială în rău, imediat în jurul unui anumite valori, atunci trebuie să te asiguri că nu vei ajunge niciodată la acea valoare.

Nu la mult timp după începerea experimentului lor, membrii Lawrence Tract au fost chestionați chiar pe această temă. Unul dintre proprietari a decis să vândă unul dintre terenurile goale rămase de-a lungul Lawrence Lane.

„Lotul era deținut de o persoană albă și au decis să renunțe la el", a spus Nanosh Lucas. Lucas a crescut pe respectivul teren și în prezent scrie o istorie a experimentului.*

---

* „Mulți dintre locatari îl descriu ca fiind un loc sigur, pentru că școala nu era categoric un loc prietenos cu negrii sau asiaticii în acea perioadă", a spus Lucas. „Așadar, pe acea stradă, oamenii au ajuns să se înțeleagă unii pe alții". El a continuat: „Aspectul interesant legat de părinți este că ei, știi, păreau să încerce cu adevărat să creeze o societate post rasială, în care copiii lor să crească fără să fie atât de conștienți de acest lucru. [Ei] încercau să scape de ideea că cineva trebuie să se gândească mereu la propria identitate" (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

> Au vândut-o unui agent imobiliar, iar Asociația Lawrence Tract s-a dus la agentul imobiliar și i-a spus: „Hei, vrem să ne asigurăm că gestionați aceste proporții așa cum trebuie. Practic, avem nevoie de o persoană albă în acest lot."

Agentul imobiliar a fost liniștitor. Dar apoi grupul a aflat că unul dintre ei – o familie de culoare – l-a abordat pe agentul imobiliar, dorind să cumpere terenul pentru o rudă. Era aproape imposibil pentru persoanele de culoare să găsească o locuință în Palo Alto în acei ani. Ruda era disperată.

Astfel, membrii lotului s-au adunat pentru o reuniune de urgență.

Vânzarea le-ar bulversa proporțiile. Ea ar împinge proporția de afro-americani dincolo de Treimea Magică.

În cercetările sale, Lucas a găsit o lucrare despre Lawrence Tract, scrisă de o studentă locală pe nume Dorothy Strowger în 1955, care descria criza:

> A trebuit să se decidă dacă Asociația consideră că politica de „medii divizate" este grav subminată, dacă nu chiar desființată, prin această adăugire suplimentară la situația dezechilibrată și, în acest caz, să se pună în balanță valoarea experimentului cu nevoia și bunăstarea potențialului cumpărător.

Problema a ajuns la un punct culminant la o reuniune dramatică a comunității. Familia care se adresase agentului imobiliar era în favoarea vânzării. Toți ceilalți au votat, după spusele lui Strowger, „să pună pe primul loc bunăstarea totală a lotului". Toți membrii au cotizat apoi pentru a răscumpăra lotul de la agentul imobiliar.

„Întâlnirea va rămâne în amintire multă vreme", continuă lucrarea lui Strowger. „Membrii asociației vorbesc despre ea cu pasiune și mândrie." Dar apoi ea continuă să relateze despre trauma lăsată de incident, în special

durerea și sentimentele de vinovăție care sunt încă exprimate de alți negri care au avut senzația că au fost nevoiți să sacrifice un membru al etniei lor ca să demonstreze un principiu care, într-o lume bine organizată, nu ar fi avut nevoie de o astfel de demonstrație.

Existența punctelor critice creează ocazia irezistibilă de a recurge la inginerie socială. Te face să îți dorești să modifici numărul de femei din consiliul de administrație al unei companii sau să rearanjezi elevii minoritari într-o clasă primară. Dar asta nu înseamnă că este ușor.

E puțin probabil ca un bărbat căruia i se refuză o slujbă deoarece numărul femeilor din companie nu a ajuns încă la un punct critic să fie mulțumit de această explicație. Directoarea de școală care își adună toți elevii minoritari într-o singură clasă va avea dificultăți în a explica părinților experimentul său. Motivul pentru care evităm să recunoaștem soluțiile simple oferite de punctele critice este că, în cele din urmă, soluțiile nu sunt chiar atât de simple. Asta au învățat membrii Lawrence Tract. Au privit în jurul lor – la toate comunitățile în care oamenii albi plecaseră către suburbii – și au decis că nu puteau, cu bună-știință, să lase strada lor să o ia pe aceeași cale. Dar, pentru a păstra armonia rasială, erau nevoiți să le facă rău chiar oamenilor pe care încercau să îi ajute.

Lucas a spus că terenul a rămas gol vreme de un deceniu, ca o rană deschisă pe care nimeni nu dorea să o atingă. Întregul episod a fost „o conștientizare foarte dură pentru cei din cartier [cu privire la] ceea ce au fost nevoiți să renunțe pentru a face acel cartier să funcționeze".

El a continuat:

În mintea lor, soarta cartierului era în pericol... Părerea mea este că ei se gândeau că poate oamenii din exterior se vor uita la acest lucru

Scanned with OKEN Scanner

și vor spune: „Această asociație de locatari nu are nicio legitimitate, deoarece nu aplică regulile pe care a spus că le va aplica". Și că vom ajunge în acest punct în care cartierul ar eșua.*

Nu e de mirare, prin urmare, că atunci când majoritatea oamenilor încearcă să joace jocuri în jurul punctelor critice, o fac pe ascuns.

Întrebați-i numai pe cei școliți în universitățile de elită.

---

* La sfârşitul anilor 1950, pe măsură ce ideea a ceea ce a devenit cunoscut sub numele de „cote benigne" s-a răspândit în întreaga țară, toți cei implicați s-au confruntat cu o versiune a acestei dileme. Chiar poți discrimina în scopul de a pune capăt discriminării? Activistul Saul Alinsky a ținut odată un discurs emoționant în apărarea cotelor benigne, în care a recunoscut:

„Mi se pare oarecum ironic faptul că eu, o persoană de credință iudaică, ar trebui să mă aflu în public și să vorbesc favorabil despre un sistem de cote. În trecut, cotele au fost folosite ca un mijloc de a priva persoanele de credința mea de șanse și drepturi care le reveneau de drept, dar trecutul este trecut. Ceea ce este un instrument nedrept într-un caz poate servi dreptății în altul".

El se referea în parte la faptul că o serie de școli de elită din anii 1920 și 1930 aveau cote privind numărul de evrei pe care îi acceptau. Cotele erau penibile. Dar Alinsky, ca și membrii Lawrence Tract, nu cunoștea nicio altă modalitate de a construi cartiere integrate: „Pentru cei care sunt șocați de ideea deschiderii pentru negri a comunităților albe, pe baza unei cote... nu pot decât să întreb: ce soluție propun ei?" (n.a.)

Scanned with OKEN Scanner

5 | Cazul misterios al echipei feminine de rugby de la Harvard

„SENTIMENTUL ERA CĂ STUDENȚII SPORTIVI ADUC CEVA SPECIAL UNEI COMUNITĂȚI."

1.

Într-o zi furtunoasă de toamnă, nu cu mult timp în urmă, un meci de rugby se juca pe un teren de sport retras, undeva în campusul Universității Princeton. Echipa-gazdă era în negru și portocaliu. Vizitatorii, de la Universitatea Harvard, erau în alb. Câțiva spectatori stăteau pe o parte a terenului, iar echipele, pe cealaltă – fiecare cu un cort mic și deschis pentru echipamentul lor. Cei care nu au putut participa au avut la dispoziție o transmisiune în direct pe YouTube.

> Verificăm conexiunea la internet. Se pare că stăm bine. Se pare că suntem în direct. Șase telespectatori deja. Bine ați venit.

Prezentatorii citesc numele jucătorilor: Eva, Brogan, Maya, Tiahna, Skylar, Elizabeth, Zoë, Caroline – și așa mai departe. Spectatorii și jucătorii au fost avertizați să nu se implice în „discriminare rasistă, homofobă sau transfobă și alte acțiuni de intimidare". S-a cântat imnul național. Și începe meciul.

Programul universitar de rugby feminin de la Princeton avea doar doi ani vechime. Majoritatea erau jucătoare convertite de tenis și volei de liceu: doar câteva aveau o experiență reală în rugby. În ce privește Harvard, au subliniat crainicii, situația era diferită.

Scanned with OKEN Scanner

Echipa Harvard are multă profunzime și o mulțime de titulare care joacă rugby de mult timp.

La momentul începerii meciului, Harvard era neînvinsă, după ce își croise drum anterior în sezon printre echipe precum Universitatea Quinnipiac, Colegiul Internațional American și Universitatea Queens din Charlotte. Când mai jucase cu Princeton, în anul precedent, Harvard câștigase cu scorul de 102 la 0. Harvard era *bună*. A început să plouă – întâi ușor, apoi mai tare. Terenul a devenit alunecos. Jucătoarele erau ude leoarcă. Spectatorii s-au înșirat pe margine, zgribuliți sub umbrele.

Lovitura de picior este lansată de Courtney Taylor și trage după ea o bună parte din echipa Princeton spre linia de 22 de metri...

A intervenit și celălalt prezentator.

... a doua fază a atacului.

Comentariile au fost făcute integral în jargon de rugby, neinteligibile pentru oricine nu cunoștea deja jocul.

Iată-o pe Eva Rankin... placată de Brooke Beers. Iat-o pe Jordan. Pasul, bine susținut, nu, mai mult atac, pasă cu piciorul în față la Chloe Headland, trăgând cu ea câteva Tigers în interiorul liniei de cinci metri.

Meciul s-a încheiat la două ore după începere.

Putere și distanță bune, doar că direcția este puțin greșită și se duce spre dreapta și afară, iar arbitrul fluieră finalul. Asta a fost ultima

Scanned with OKEN Scanner

acțiune. Scorul final de astăzi este de 61 pentru Harvard, 5 pentru Princeton.

Deci, oameni buni, scorul final este Harvard 61 și Tigers 5.

Dacă întâmplător ai asistat la meciul Princeton-Harvard, e posibil să te fi bucurat de această după-amiază de competiție viguroasă. Cu toate acestea, nu peste mult timp – în timp ce ploaia se revărsa și tu stăteai pe liniile de margine goale – e posibil să-ți fi pus și o întrebare impertinentă: *de ce are Harvard o echipă universitară de rugby feminin?*

Harvard oferă studenților săi un număr extraordinar de opțiuni în materie de sport. Universitatea are peste 50 de cluburi sportive în campus. De asemenea, ea concurează în mai multe sporturi universitare de Divizia I decât orice altă universitate din țară. La Harvard, o tânără pasionată de sport poate concura în Divizia I la baschet, cros, scrimă, hochei pe iarbă, golf, hochei pe gheață, lacrosse, canotaj greu, canotaj ușor, navigație, schi, fotbal, softball, squash, înot și scufundări, tenis, atletism, volei și polo pe apă. Ne gândim la marile puteri sportive ale statului, precum Universitatea din Michigan, ca la instituții cu o mulțime de studenți-sportivi. Pe bază procentuală, Harvard are *de patru ori* mai multe studente sportive decât Michigan.

Cu toate acestea, în 2013, Harvard a decis că studentele sale au nevoie de încă o opțiune. Astfel, rugbyul feminin a fost adăugat la eșalonul superior deja aglomerat al sporturilor universitare. Asta a însemnat angajarea de antrenori și instructori. Și acum trebuiau recrutate sportive – un aspect deosebit de important, deoarece nu multe tinere din Statele Unite au jucat vreodată rugby. Este un sport străin și violent, provocând în mod curent o listă foarte lungă de răniri – umeri dislocați,

Scanned with OKEN Scanner

clavicule fracturate, ligamente rupte, contuzii – astfel încât, chiar şi în rarele ocazii în care un liceu american oferă rugby, multe tinere se feresc de joc. E nevoie de ceva efort pentru a forma o echipă universitară de rugby.

„În cele din urmă, am aruncat un năvod mare în încercarea de a găsi oamenii care doresc să fie la Harvard şi care s-ar potrivi foarte bine pe teren şi în afara lui", a declarat antrenoarea echipei, Mel Denham, pentru ziarul studenţesc *Harvard Crimson*, în urmă cu câţiva ani. Prin „năvod mare" voia să spună că eforturile sale de recrutare au cuprins întreaga lume.

Articolul continua:

> Licee din California, Utah, Colorado şi unele state din vestul mijlociu sunt urmărite constant, în plus faţă de Canada... „Am început, de asemenea, să lucrăm cu unele jucătoare engleze şi suntem în curs de a stabili relaţii cu antrenori din Anglia, Noua Zeelandă şi Australia", spune antrenoarea Denham. „Echipa noastră actuală are jucătoare din Scoţia, Canada, Hong Kong, Australia, China, Germania şi Honduras – şi este incredibil să avem o asemenea diversitate în cultura noastră."

De ce a vrut Harvard să treacă printr-un asemenea deranj?

Întrebarea devine şi mai dificilă dacă înţelegi cum funcţionează sistemul de admitere la Harvard. La fel ca multe alte şcoli de elită, Harvard are, de fapt, două procese de recrutare. Cel obişnuit este pentru studenţii inteligenţi din întreaga lume, care concurează pe baza meritelor lor. A doua cale este pentru ceea ce şcoala numeşte ALDC – însemnând sportivi (*A*thletes), moşteniri (*L*egacies; copii de absolvenţi), lista de interese a decanului (*D*ean's interest list; copii de oameni bogaţi) şi copiii profesorilor (Children of faculty). ALDC reprezintă 30% din corpul studenţilor de la Harvard. Sunt

Scanned with OKEN Scanner

foarte mulți. Iar drumul lor către admitere este foarte diferit.

În 2014, Harvard a fost dată în judecată de un grup numit Students for Fair Admissions (SFFA). Cazul avea să ajungă în cele din urmă în fața Curții Supreme. Cele mai ciudate momente ale procesului inițial din instanța federală s-au produs în clipa în care ambele părți au încercat să explice funcționarea sistemului bizantin ALDC.

Iată ce a făcut avocatul reclamanților, Adam Mortara, în declarația sa introductivă. El a prezentat un grafic astfel încât să poată fi văzut de toată lumea din sala de judecată. Și a început prin a analiza ceea ce Harvard numește „academic 1s". Realizările intelectuale ale candidaților acceptați sunt notate pe o scară de la 1 la 4 (peste această valoare, nu ai nicio șansă), 1 fiind cea mai mare. Acestea sunt superstarurile. În cursul normal al evenimentelor, candidații de nota 1 au șanse mari să fie admiși. Dar, dacă ești „moștenire" – copilul unui absolvent – și ai nota 1, ești sigur intrat.

Mortara a arătat apoi un nou grafic, care compara ratele de admitere stratificate în funcție de rating pentru elevii obișnuiți și pentru ALDC.

Începeți să vedeți cât de bine se descurcă lista moștenirilor aici. Se descurcă cu aproximativ 50% mai bine. Practic, toți intră la nivelul academic 1.

Apoi Mortara a indicat spre rândul care consemna ratele de acceptare pentru sportivi. În analiza lor a șase ani de date de admitere, Mortara și echipa sa au reușit să găsească un singur sportiv cotat la nivelul academic 1.

Desigur, acel singur sportiv... a intrat.

Scanned with OKEN Scanner

Mortara a analizat după aceea ce se întâmplă cu studenții aflați cu o treaptă mai jos.

Apoi vedeți ceva interesant aici, la nivelul academic 2. O șansă de admitere de 10% pentru oamenii obișnuiți, care nu au nicio legătură cu Harvard. O șansă de admitere de 50% la nivel academic 2 pentru moșteniri, lista decanului și copiii facultății sau ai personalului. Este o diferență de 5x.

Avocatul a făcut o pauză. Apoi a adăugat:

Din nou, sportivii intră aproape întotdeauna. V-am spus asta; nu am s-o mai repet.

Și a continuat:

La nivel academic 3, [intră] 2,4%, șanse destul de mici pentru oamenii obișnuiți. Dar, dacă mama sau tatăl tău au fost la Harvard sau dacă bunicul ori unchiul tău au donat mulți bani la Harvard, atunci șansele tale de a intra sunt de șapte ori și jumătate mai mari: 18%.

Mai jos, la nivelul academic 4, din grupul obișnuit nu este admis aproape nimeni. Dar aici avem moștenirile, lista decanului și copiii cadrelor didactice sau ai personalului, cu 3,5% admiși.

În cele din urmă, avocatul a concluzionat:

Ce reflectă asta e că ratingul academic pur și simplu nu este la fel de important la admitere pentru acest grup... Iar acest efect este cel mai profund în cazul sportivilor. După cum spuneam, ei intră aproape întotdeauna.

Sportivii intră aproape întotdeauna.

Scanned with OKEN Scanner

Este ușor de construit o explicație convingătoare – deși cinică – a motivului pentru care Harvard ar acorda tratamente speciale anumitor tipuri de studenți. Absolvenților și oamenilor bogați le place să dea bani unor școli precum Harvard. Harvardului îi place să aibă mulți bani. Prin urmare, pentru Harvard are sens din punct de vedere comercial să ofere un avantaj copiilor acestor două grupuri. De asemenea, o ofertă specială pentru copiii profesorilor are și ea un anumit grad de logică: este o modalitate simplă de a-ți menține profesorii mulțumiți. Ceea ce *nu* are sens este de ce sportivii ar trebui să fie amestecați în aceste alte trei grupuri.

Harvard Crimson conține paragrafe ca acesta:

> Victor Crouin '22, un membru al echipei de squash de la Harvard, originar din Franța, a spus că se afla la campionatul mondial de squash pentru juniori din 2017 din Tauranga, Noua Zeelandă, când a luat legătura prima dată cu un antrenor de la Universitate.
>
> „Antrenorul a mers până în Noua Zeelandă pentru a urmări evoluția elevilor, apoi a ales câțiva dintre aceștia, i-a întrebat și le-a oferit un loc în cazul în care notele lor erau suficient de bune", a declarat Crouin.

Tauranga, Noua Zeelandă! Ce este atât de special la oamenii care sunt buni la squash încât să merite o excursie în cealaltă parte a lumii? Și, mai mult decât atât, de ce merită să acordăm jucătorilor de squash un avantaj substanțial mai mare decât cel acordat elevilor care nu sunt sportivi talentați? Avantajul acordat persoanelor care joacă squash și rugby sau care navighează cu diverse ambarcațiuni este atât de mare încât cel mai simplu mod de a intra în cea mai prestigioasă universitate din lume nu este să fii cel mai bun elev din școala ta. Este să fii cel mai bun sportiv din școala ta.

Scanned with OKEN Scanner

La un moment dat, în timpul procesului Harvard, lui William Fitzsimmons, de multă vreme decan, i s-a cerut să justifice atitudinea derutantă a colegiului său față de sportivi.

Î: S-a discutat mult despre sportivi. De ce acordă Harvard un avantaj sportivilor?

Fitzsimmons arăta și vorbea exact ca un om școlit la Harvard: avea doctorat în educație și păr cărunt la tâmple. Trebuie să fi știut că i se va pune această întrebare. E greu de crezut că nu a fost instruit cu privire la cel mai bun mod de a răspunde la ea. Dar ia uite ce a răspuns.

Fitzsimmons: Din câteva motive. Unul este [că] făcând oamenii, făcându-i pe toți studenții noștri să se adune, știți, la competiții sportive, asta construiește un spirit de comunitate pe care cred că mulți studenți îl așteaptă și cred că îl merită. Realmente unifică instituția într-un mod specific și vital.

Acesta este genul de răspuns la care ne-am aștepta din partea directorului sportiv de la Universitatea Alabama sau Ohio State, unde 80 000 sau mai mulți studenți, absolvenți și susținători ai comunității vin în mod obișnuit la meciurile de fotbal universitar de sâmbătă după-amiază. *Asta înseamnă* comunitate. Dar Fitzsimmons vorbește în principal despre sporturi izolate, precum navigație, scrimă și polo pe apă. Meciul de rugby de la Princeton abia dacă a avut spectatori. Cum ar fi putut el crea un „sentiment de comunitate"?

Fitzsimmons nu terminase:

Scanned with OKEN Scanner

Aşadar cel mai mare stat al nostru este California. Al patrulea stat ca mărime este Texas. Al şaselea este Florida. Prin urmare, dacă eşti un copil care provine din unele dintre aceste zone, vei vrea să mergi într-un loc care este colegial la modul în care americanii se gândesc adesea la colegii. Deci, având o tradiţie sportivă vibrantă şi capacitatea de a ralia oamenii în jurul nostru, contează mult pentru capacitatea noastră de a atrage toate tipurile de studenţi.

Din nou. Nu are niciun sens. Harvard nu trebuie să îşi facă griji cu privire la „capacitatea sa de a atrage" studenţi: colegiul atrage atât de mulţi studenţi încât îşi permite să admită doar 3,4% dintre candidaţi! Mai la subiect, cine este această persoană imaginară din California, Texas sau Florida care ar refuza o ofertă de la Harvard pentru că scena sportivă nu este suficient de „vibrantă"?

Fitzsimmons mai încearcă o ultimă oară.

Cealaltă parte a problemei este că oamenii care au atins niveluri ridicate de experienţă sportivă, dacă vreţi să folosiţi acest cuvânt, au adesea un angajament, o dorinţă şi o energie care deseori le este de folos în timpul facultăţii şi apoi mult după aceea.

Fitzsimmons tot nu răspunde la întrebare! Nimeni nu neagă faptul că poţi învăţa lecţii valoroase pe un teren de joc care se vor traduce în succes în viaţă şi în carieră. Problema aici este pur şi simplu de ce Harvard preţuieşte tipul de „angajament" şi „motivaţie" care rezultă din practicarea sportului mult mai mult decât angajamentul şi motivaţia care rezultă, de pildă, din scrierea unui roman sau din rezolvarea unei ecuaţii cvadratice dificile. Şi, mai mult, preţuieşte atât de tare versiunea sportivă a acestei motivaţii încât va călători până la capătul lumii pentru a găsi tinere care doresc să joace un joc

Scanned with OKEN Scanner

periculos, în ploaie, pe un teren izolat, undeva la marginea campusului Princeton.

Din moment ce niciuna dintre explicațiile prezentate nu pare să aibă sens, hai să ofer eu alta. Cred că puzzle-ul rugby-ului nu are nimic de-a face cu formarea caracterului, cu energia, cu hotărârea și cu crearea unei experiențe instituționale unificatoare. Cred că are de-a face cu Treimea Magică și cu ideile lui Rosabeth Kanter despre proporțiile grupului.

Dar ceea ce face Harvard este foarte diferit de tipul de inginerie socială încercat de Lawrence Tract. Participanții la acel experiment nu au făcut niciun secret din ceea ce făceau. Ei doreau să-și manipuleze efectivele și și-au convocat membrii ca să pună la punct detaliile. Totuși, ingineria socială capătă un aspect foarte diferit când inginerii își desfășoară activitatea în secret. Acest al doilea tip de manipulare, ascunsă, este mult prea răspândit. Dacă vrem să protejăm integritatea instituțiilor noastre, trebuie să fim conștienți de jocurile care se desfășoară sub suprafață. Proba principală? Universitatea Harvard.

2.

În anii 1920, universitățile Ivy League s-au confruntat cu o criză. Problema era Universitatea Columbia, cel mai prestigios colegiu din cel mai mare oraș al națiunii. Copiii imigranților evrei care veniseră în masă la New York la începutul secolului erau acum la vârsta facultății și treceau cu brio examenele de admitere la Columbia. La începutul anilor 1900, până la 40% din populația studențească a Universității Columbia era evreiască, iar restul membrelor Ivy League privea acest număr cu groază. Nou-veniți din cele mai îndepărtate zone ale Bronxului, Brooklynului și din apartamentele cu

Scanned with OKEN Scanner

chirii mici din Lower East Side din Manhattan păreau străini pentru școlile care educau copiii elitei WASP încă din primele zile ale Republicii.

În cuvintele unui cântec de fraternitate din acea perioadă:

O, Harvard e condusă de milionari,
Iar Yale este condusă de băutură
Cornell este condusă de fii de fermieri,
Columbia este condusă de evrei
Așa că un salut pentru Baxter Street
Și unul pentru Pell,
Iar când micii ovreiași vor muri,
Sufletele lor în iad vor sfârși

(Un „ovreiaș", în caz că te întrebi, era un termen peiorativ popular la acea vreme pentru o persoană de origine evreiască.)

Cel mai alarmat a fost Abbott Lawrence Lowell, aristocratul sever care a fost președintele Harvard din 1909 până în 1933. Inspirat de eforturile celor de la Columbia și NYU de a limita înscrierea evreilor, Lowell a format un „subcomitet care să adune statistici" pentru a determina exact cine era evreu și cine nu. În premieră, școala a început să ceară candidaților să își identifice „rasa și culoarea", numele de fată al mamei, locul de naștere al tatălui. Iar pentru a-i prinde pe cei care își schimbaseră inteligent numele pentru a evita să fie etichetați drept evrei, Harvard întreba acum: „Ce schimbare, dacă este cazul, a fost făcută de la naștere în numele dumneavoastră sau al tatălui dumneavoastră? (explicați pe larg)"

Au fost create patru categorii de admitere. J1 a fost atribuită candidaților „când dovezile indicau concludent faptul că studentul era evreu". J2 a fost alocată acelor situații în care o

Scanned with OKEN Scanner

„preponderență de probe" sugera că cineva este evreu. J3 era pentru cazurile în care „dovezile sugerau posibilitatea ca elevul să fie evreu". Iar „Altele" erau toți ceilalți. Acum, Harvard putea fi sigur de numărul evreilor înscriși, iar când Lowell a văzut rezultatele, acestea l-au făcut să intre în panică. Când a preluat funcția de președinte, în 1909, evreii reprezentau puțin peste 10% din populația școlii. În 1922, ei atinseseră mai mult decât dublul acestui număr. În 1925, situația ajunsese la un punct de criză. Conform numărătorii Harvard, clasa de boboci era formată în proporție de 27,6% din J1 și J2, iar alte 3,6% erau J3. Școala se afla foarte aproape de Treimea Magică.

Harvard și celelalte universități din Ivy League tocmai petrecuseră câteva decenii încercând să își ridice standardele academice. Ele elaboraseră examene de admitere riguroase și se angajaseră public să îi accepte pe toți cei care obțineau cele mai bune rezultate.

„Dar acum, exact când aceste eforturi începeau să dea roade, examenele erau trecute de elevi «nepotriviți»", scrie Jerome Karabel în *The Chosen*, o istorie de referință a admiterilor în Ivy League.

> Harvard, Yale și Princeton s-au confruntat astfel cu o alegere dureroasă: fie să mențină pentru admitere standardele academice aproape exclusiv obiective și să se confrunte cu sosirea unui număr tot mai mare de evrei, fie să le înlocuiască cu criterii mai subiective, care să poată fi utilizate pentru a produce rezultatul dorit.

După multe dezbateri, Harvard a decis să meargă pe calea „criteriilor mai subiective". Biroului de admitere i s-a acordat o marjă largă de manevră pentru a decide cine a fost sau nu admis. Candidaților li se cerea acum să prezinte scrisori de recomandare și să își enumere activitățile extracurriculare. Dintr-odată, conta ce ai făcut în vacanța de vară și cât de

Scanned with OKEN Scanner

convingător a fost eseul tău de candidatură sau care dintre prietenii părinților tăi ar putea fi convins să garanteze pentru caracterul tău. Harvard a creat sisteme complexe de notare pentru a evalua elementele intangibile. A început să organizeze interviuri personale, în cursul cărora cei de la Harvard puteau evalua candidații în persoană. Și, altă premieră, a impus o limită strictă asupra numărului de „boboci" – toate acestea pentru a preveni, cum s-a exprimat președintele colegiului, Lowell, „o creștere periculoasă a proporției de evrei".

Lowell a continuat: „Este de datoria Universității Harvard să accepte atâția băieți care au venit, sau ai căror părinți au venit, în această țară fără să aibă trecutul nostru, pe câți poate educa în mod eficient...", a explicat el. „Experiența pare să situeze această proporție la aproximativ 15 procente."

Cota de 15% era suficient de ridicată pentru ca Harvard să nu fie văzută ca fiind deschis antisemită, dar suficient de scăzută pentru a nu fi în pericol să se transforme în Columbia. În faimosul ei eseu despre experiența personală în consultanță, Rosabeth Kanter numea un grup în care minoritatea numără mai puțin de 15% ca fiind *distorsionat*:

> Grupurile distorsionate sunt cele în care există o mare preponderență a unui tip asupra altuia, până la un raport de 85:15. Tipurile dominante numeric controlează, de asemenea, grupul și cultura acestuia în suficiente moduri pentru a fi etichetate drept „dominante". Cei câțiva membri de alt tip dintr-un grup distorsionat pot fi numiți adecvat „simboluri", deoarece sunt deseori tratați ca reprezentanți ai categoriei lor, ca simboluri mai degrabă decât ca indivizi.

Kanter, desigur, credea că proporțiile distorsionate sunt o problemă: dorea să crească efectivele grupului minoritar până la punctul în care membrii lui să poată fi ei înșiși și să exercite

Scanned with OKEN Scanner

o influență deplină asupra culturii grupului. Lowell, în schimb, era interesat să mențină grupul minoritar sub acel punct critic. El dorea să conceapă procesul de admitere astfel încât evreii să rămână la limita inferioară a unei distribuții distorsionate.

Este important de remarcat faptul că Lowell nu căuta să închidă ușa tuturor evreilor, așa cum sudiștii din generația lui închideau ușa tuturor negrilor în școlile lor. El era interesat de limitarea *numărului* de evrei. „Hotelul de vară care este ruinat prin admiterea evreilor moare nu pentru că evreii pe care îi primește au un caracter rău, ci pentru că îi alungă pe non evrei, iar apoi, după ce non evreii au plecat, pleacă și ei", i-a scris Lowell unui prieten. „Acest lucru i s-a întâmplat unui prieten de-al meu cu o școală în New York, care a crezut, din principiu, că ar trebui să primească evrei, dar care a constatat după câțiva ani că a rămas fără școală". Lasă să intre prea mulți evrei, iar evreii *îi îndepărtează pe non evrei*. Lowell spunea, în esență, că încearcă să prevină fuga albilor.

Cu timpul, antipatia specială pe care Harvard o avea față de evrei a dispărut. În 2001, școala a numit chiar primul său președinte evreu. Dar structura de bază a reformelor lui Lowell a rămas neschimbată. După cum spune Karabel, autorul cărții *The Chosen*, Lowell „ne-a lăsat moștenire procesul special de admitere pe care acum îl luăm de bun". El le-a predat succesorilor săi o lecție pe care aceștia nu au uitat-o niciodată: le-a arătat cum să controleze proporțiile de grup de la Harvard.

Să privim următoarele două diagrame, care oferă o imagine a impactului de durată al instrucțiunilor lui Lowell asupra administratorilor care i-au urmat. Ele arată numărul de americani de origine asiatică înscriși la Harvard și Caltech (una dintre puținele școli din lume la care este la fel de greu să intri

Scanned with OKEN Scanner

ca la Harvard) între începutul anilor 1990 și 2013. Să începem cu Caltech.

1992 25,2%	1998 24,1%	2004 31,1%	2010 39,4%
1993 26,9%	1999 24,3%	2005 33,0%	2011 38,8%
1994 29,8%	2000 24,9%	2006 37,4%	2012 39,6%
1995 29,1%	2001 24,5%	2007 38,1%	2013 42,5%
1996 27,6%	2002 27,2%	2008 39,8%	
1997 27,4%	2003 31,1%	2009 39,9%	

Caltech este o școală care utilizează un proces de admitere foarte meritocratic. Ei nu joacă niciun joc de admitere pe sub masă cu sportivi, moștenitori sau copii ai donatorilor. Iar dacă te bazezi pe un proces de admitere mult mai meritocratic, nu poți controla proporțiile grupului. Acesta este motivul pentru care cifrele asiatice de la Caltech sunt atât de variate. Proporția de asiatici începe la un sfert din populația studențească. Sare la aproape 30% în doi ani, scade puțin și apoi, după începutul secolului, crește din nou. Până în 2013, a fost de 42,5%. Astăzi se apropie de 45%.

Există vreo modalitate de a prezice cum va arăta repartizarea etnică a populației universitare a Caltech peste o generație? Nu! Caltech nu încearcă să controleze proporțiile grupurilor sale. Dacă o avalanșă bruscă de imigranți nigerieni ar veni în Statele Unite, iar copiii lor ar urma aceeași cale ca fiii și fiicele evreilor și ale asiaticilor dinaintea lor, populația vest-africană de la Caltech ar putea fi într-o zi la fel de mare ca populația asiatică. (Acest lucru nu este exagerat: imigranții nigerieni au în prezent mai multe diplome de absolvire pe cap de locuitor decât oricare alt grup din America.) Caltech a fost lovită de aceleași schimbări demografice ca oricare altă școală de elită, dar a ales să ridice din umeri.

Scanned with OKEN Scanner

Acum, să ne uităm la cifrele de înscriere ale asiaticilor la Harvard în aceeaşi perioadă.

1992 19,1%	1998 17,0%	2004 17,1%	2010 15,6%
1993 20,6%	1999 17,2%	2005 17,6%	2011 17,2%
1994 18,3%	2000 17,1%	2006 14,3%	2012 17,7%
1995 18,4%	2001 16,4%	2007 15,4%	2013 18,0%
1996 17,5%	2002 16,3%	2008 16,7%	
1997 17,4%	2003 16,2%	2009 17,0%	

Admitere la Harvard
(Procentul studenţilor admişi în funcţie de rasă/etnie)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Afro-americană	10,5%	10,7%	11,0%	10,8%	11,3%	11,8%	10,2%	11,5%	11,9%
Hispanică	9,8%	10,1%	9,7%	10,9%	10,3%	12,1%	11,2%	11,5%	13,0%
Asiatico-americană	17,7%	19,6%	18,5%	17,6%	18,2%	17,8%	20,7%	19,9%	19,7%
Indigenă americană	1,4%	1,5%	1,3%	1,3%	2,7%	1,9%	1,7%	2,2%	1,9%
Albă şi altele	60,6%	58,1%	59,5%	59,4%	57,5%	56,4%	56,2%	54,9%	53,5%

Cifrele Caltech sunt ceea ce obţii când unei instituţii nu îi pasă de controlul proporţiilor de grup. Cifrele de la Harvard arată ce obţii când o instituţie *le controlează*. Proporţia de asiatici la Harvard a rămas practic aceeaşi de ani buni. De fapt, proporţiile tuturor persoanelor de la Harvard au rămas practic aceleaşi.

Scanned with OKEN Scanner

Atenție, în special, la ultimul rând. Un singur grup de la Harvard ajunge să depășească Treimea Magică.

Așadar de ce s-a chinuit Harvard să adauge o echipă feminină de rugby? Este evident. *Sporturile universitare sunt un mecanism prin care Harvard își menține proporțiile de grup.*

3.

În urmă cu câțiva ani a existat un caz bizar în instanță dedicat tocmai acestei probleme a colegiilor de elită și sporturilor. Acesta a implicat un om foarte bogat pe nume Amin Khoury, care ar fi pus 180 000 de dolari într-o pungă de hârtie maro și i-ar fi trimis-o unui antrenor de tenis de la Universitatea Georgetown, Gordon Ernst. Khoury dorea ca Ernst să o recruteze pe fiica sa ca jucătoare de tenis la universitate. Khoury știa că la școlile de elită „sportivii intră întotdeauna", așa că a crezut, cu o logică impecabilă, că aceasta era calea cea mai sigură pentru fiica sa de a fi admisă la o facultate prestigioasă.

Procesul a fost neobișnuit de distractiv, implicând o mulțime de e-mailuri și mesaje jenante, o seară bahică la un restaurant de lux și diverși responsabili cu admiterea și sportul care se frământau stânjeniți în boxa martorilor. Ca studiu de caz privind corupția din învățământul superior, cazul *SUA vs. Khoury* nu poate fi întrecut. De asemenea, mărturiile audiate la proces sunt extrem de utile pentru înțelegerea felului în care colegiile folosesc sportul pentru a-și manipula proporțiile de grup.*

La jumătatea procesului, acuzarea a chemat la bară o fostă jucătoare de tenis la Georgetown. Să-i spunem Jane. Ea a

* Khoury a fost achitat. Și, dacă sunteți curioși de ce, vă invit să ascultați podcastul pe care l-am dedicat acestui subiect (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

urmat liceul la o instituție privată exclusivistă de lângă Washington, DC, unde taxele de școlarizare depășesc 50 000 de dolari pe an.

Jane fusese în liceu o tenismenă foarte bună.

Î: Care a fost poziția ta în clasamentul național?
R: În clasamentul național, poziția mea a fost a 52-a pe țară.
Î: Și ai spus că ești din Maryland, corect?
R: Mhm.
Î: Dar doar în Maryland?
R: În Maryland am fost numărul unu.

Dacă ești familiarizat cu tenisul pentru juniori, știi cât de mult trebuie să muncești pentru a fi jucătorul numărul unu din statul tău.

Procuror: De unde ești? Unde ai făcut liceul?
Jane: Am urmat cursurile liceului Holton-Arms din Bethesda, Maryland. În fiecare zi plecam devreme de la liceu și mă duceam la centrul de tenis de la College Park, lângă Universitatea din Maryland. Acolo este o academie. Mă antrenam trei ore pe zi pe teren, iar apoi făceam o oră de fitness.

Partea nerostită a mărturiei lui Jane a fost că, pentru a dedica tenisului patru ore pe zi, este nevoie de o sumă de bani enormă. Tatăl lui Jane era partener într-o firmă de avocatură. Trebuia să fie. Avea o fiică care încerca să aibă succes la tenis pentru juniori.

Merită să faci calculele. Toate cifrele următoare provin de la antrenoarea de tenis Marianne Werdel, care a fost ea însăși

Scanned with OKEN Scanner

campioană a SUA la tenis pentru juniori. Werdel a organizat un focus grup de 23 de familii cu un copil, care juca tenis la juniori, pentru a determina câți bani cheltuiau anual pentru jocul de tenis al fiicei sau al fiului. Iată ce a descoperit:

> Familiile din focus-grupuri au cheltuit între 1 200 și 55 000 de dolari pe abonamente și timp de joc. Costurile anuale în aer liber se ridică în medie la 4 000 de dolari, iar costurile sezoniere în interior se ridică în medie la 35 000 de dolari.

La capătul superior al clasamentului se aflau cluburile de lux private, care percepeau taxe de inițiere de 20 000 de dolari sau mai mult și cotizații lunare în jurul a 750 de dolari.

„Familiile din focus-grup au cheltuit între 7 500 și 45 000 de dolari anual pentru antrenamente", a continuat Werdel. Turneele implicau taxe de participare și cheltuieli de deplasare. (Cea mai mare cifră care i-a fost citată în această privință a fost de 42 000 de dolari pe an.) Majoritatea celor de nivel înalt aveau un antrenor. Asta înseamnă undeva între 5 000 și 18 000 de dolari pe an. Terapia fizică ajungea până la 7 000 de dolari pe an. Apoi mai era școlarizarea. Nu prea poți merge la o școală publică dacă te antrenezi patru ore pe zi. Așa că ai nevoie fie de o școală privată adaptată – cum ar fi Holton-Arms –, fie de școlarizare la domiciliu:

> Laurel Springs este cea mai comună instituție educativă online folosită de familiile de tenismeni. Costă aproximativ între 4 000 și 6 000 de dolari pentru gimnaziu și între 7 000 și 9 000 de dolari pentru liceu... Familiile cu copii care doresc să meargă la universități de nivel înalt au plătit în medie 7 000 de dolari pentru pregătire laolaltă cu școlarizarea în Laurel Springs.

Rachetele de tenis ajungeau să coste aproximativ 900 de dolari pe an în majoritatea cazurilor. Racordarea respectivelor

Scanned with OKEN Scanner

rachete costa undeva între 800 și 2 500 de dolari. Încălțămintea costa între 500 și 1 800 de dolari pe an, cu alte câteva mii pentru haine, saci de rachete, mânere, prosoape și așa mai departe.

Poți să aduni toate astea, dar ai prins ideea: e foarte greu să fii un jucător de tenis de calibru național în liceu dacă nu provii dintr-o familie bogată, nu locuiești în apropierea unui club exclusivist și nu ai cel puțin un părinte cu suficient timp liber pentru a te duce cu mașina în turnee prin toată țara și pentru a se ocupa de achiziționarea și gestionarea micii armate de antrenori, instructori, fizioterapeuți și tutori de care ai nevoie ca să reușești.

Și care a fost recompensa familiei lui Jane pentru că a cheltuit atât de mult pe jocul ei de tenis? Jane nu va juca vreodată în circuitul profesionist. Nu a fost niciodată *atât* de bună. Dar și-a însușit un stil de joc frumos, pe care îl poate juca tot restul vieții, ceea ce nu e ceva lipsit de importanță. Mai pe subiect, ea a fost recrutată de o mulțime de colegii foarte exclusiviste. A ales Georgetown.

După ce Jane și-a încheiat mărturia, acuzarea a chemat-o pe Meg Lysy, responsabila cu admiterile de la Georgetown care se ocupa de echipa de tenis.

Î: Care era procesul tipic de admitere a recruților tenismeni?

R: Înainte de termenul-limită... antrenorul aducea foile matricole și testele SAT sau ACT și spunea: „Aceștia sunt studenții pe care îi pot recruta". Iar treaba mea era să mă uit la pregătirea lor academică și să spun: „Da, poți recruta elevul. Nicio problemă." „Nu, nu poți recruta elevul."

Scanned with OKEN Scanner

În unele cazuri, a spus Lysy, ea se îndoia de calificările academice ale unui sportiv luat în considerare. Dar, dacă aceștia erau suficient de buni la tenis, era dispusă să facă un compromis.

R: Gordie [Gordon Ernst] spunea: „Jucătorul ăsta îmi va schimba echipa. Jucătorul ăsta este foarte tare". Iar în acest scenariu, am putea admite pe cineva ale cărui rezultate academice au fost ceva mai mici sau mai mici decât ceea ce căutam, pentru că ar avea un astfel de impact.

Î: Ce ai făcut, dacă ai făcut ceva, pentru a verifica priceperea la tenis a unui recrut?

R: Nu am făcut nimic.

Î: Pe ce te bazezi pentru a te asigura de priceperea la tenis a unui recrut?

R: A fost cuvântul antrenorului.

Î: De ce te-ai bazat pe cuvântul antrenorului?

R: Păi, pentru că treaba lui [este] să fie antrenor de tenis, să recruteze talente și să aducă talente. Iar rolul meu a fost să mă uit la foile matricole și la pregătirea academică.

Pentru viitorii studenți obișnuiți, procesul de admitere implică o rundă minuțios de detaliată de revizuire și analiză – eseuri, transcrieri, scrisori de recomandare, discuții lungi în sala de conferințe în care se fac admiterile. Dar nu și dacă ești jucător de tenis. În acest caz, totul se reduce la ceea ce vrea antrenorul. Ar fi intrat Jane la Georgetown dacă antrenorul nu ar fi crezut că este o jucătoare de tenis grozavă? Probabil că nu. Lysy a fost clară în această privință.

Scanned with OKEN Scanner

Î: Cum se compară notele unui tenisman recrutat cu cele ale studenților admiși la Georgetown?
R: Erau mult mai mici.
Î: Și cum se compară scorurile la testele standardizate ale unui tenisman recrutat cu cele ale studenților tipici admiși la Georgetown?
R: Mult mai mici.
Î: De ce a fost Georgetown dispus să accepte elevi cu note mai mici și scoruri la teste standardizate, ca tenismenii recrutați?
R: Sentimentul era că studenții sportivi aduc ceva special unei comunități, precum o universitate ca Georgetown. Știți, ei aduc talent. Aduc mândrie. Știți, toată lumea vrea ca echipele lor să se descurce bine. Iar Georgetown a avut parte de recunoaștere națională cu programele sale sportive, ceea ce este interesant pentru studenți și pentru absolvenți.

Este același răspuns total neconvingător pe care l-a dat Dean Fitzsimmons de la Harvard! *Studenții sportivi aduc ceva special unei comunități.* Serios? Ascultați-o pe Jane cum descrie cerințele de a fi în echipa de tenis.

Î: Câte zile pe săptămână te antrenai la Georgetown?
R: De luni până vineri.
Î: Vă antrenați cu toții din greu?
R: Categoric. Antrenamentele se desfășurau atât pe teren, cât și în afara lui. Asta includea ridicare de greutăți de două-trei ori pe săptămână, precum și antrenamente de tenis în fiecare zi, de luni până vineri.
Î: Ai jucat tot timpul anului sau era ceva sezonier?

Scanned with OKEN Scanner

R: Era cam tot timpul anului. Ni s-a dat o pauză după Ziua Recunoştinţei până la sfârşitul sezonului de sărbători. Deci, chiar când am început semestrul al doilea, sezonul de primăvară a fost sezonul nostru principal.

Î: Ai călătorit uneori pentru meciuri?

R: Da. Foarte mult în sezonul principal şi în timpul primăverii. Şi apoi, de asemenea, în toamnă, am avut mai multe turnee în întreaga ţară.

Î: A trebuit vreodată să lipseşti de la cursuri pentru a te antrena sau a merge la un meci?

R: Categoric. Uneori lipseam de la antrenamente – sau, scuze, lipseam de la cursuri, în funcţie de locul turneelor sau al meciurilor, zile întregi sau doar o zi. Depindea de unde era.

E greu de crezut că jucătorii de tenis „aduc ceva special comunităţii" dacă nu petrec niciodată timp în comunitate. De ce este Georgetown atât de fericită să-şi compromită propriile standarde de admitere pentru oameni care îşi vor petrece tot timpul liber lovind mingi cu racheta pe un teren de antrenament undeva? *Ce este atât de special la un jucător de tenis foarte bun?* V-am dat deja răspunsul: special la jucătorii de tenis foarte buni este că singura modalitate de a fi un jucător de tenis foarte bun este *să provii dintr-o familie bogată,* să locuieşti în apropierea unui club *privat şi să ai cel puţin un părinte cu suficient timp liber pentru a te duce prin toată ţara în turnee şi pentru a se ocupa de achiziţionarea şi gestionarea micii armate de antrenori, instructori, fizioterapeuţi şi tutori de care ai nevoie pentru a reuşi.**

---

* Când ne gândim la sporturi universitare, ne concentrăm asupra unor sporturi-vedetă, precum baschetul şi fotbalul. Evident, acestea nu sunt sporturi de cluburi private, cu aceleaşi bariere economice în calea concurenţei. Dar fotbalul şi baschetul reprezintă doar o fracţiune dintre sporturile practicate la şcoli precum Harvard (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Primul martor chemat în procesul Khoury a fost un bărbat pe nume Timothy Donovan. Acesta a fost cel care a servit drept intermediar între Amin Khoury şi antrenorul de tenis din Georgetown, Gordon Ernst. Donovan a jucat tenis la Universitatea Brown, împreună cu Gordon Ernst şi Amin Khoury, la sfârşitul anilor 1980. Toţi se cunoşteau între ei. El conducea acum ceva numit Donovan Tennis Strategies, o firmă de consultanţă dedicată obţinerii pentru toţi aceşti jucători de tenis, ai căror părinţi au cheltuit sute de mii de dolari pentru a-şi dezvolta loviturile de dreapta şi de revers, a unuia dintre locurile râvnite, rezervate grijuliu de şcolile de elită pentru jucătorii de tenis.

Î: Aproximativ câţi clienţi aveţi în fiecare an?
R: Poate varia puţin, dar, în medie, între 75 şi 80 de persoane pe clasă.
Î: Cât costă serviciile dumneavoastră?
R: Există o gamă de preţuri. Avem trei pachete diferite, care în prezent pornesc de la 4 600 de dolari. Se ajunge până la aproximativ 10 000 de dolari.
Î: Şi cum aţi mai fost recompensat?
R: În trei ocazii, am primit un onorariu de succes.
Î: Ce este un *onorariu de succes*?
R: Practic, este un bonus prin care clientul vine la noi şi ne spune: „Am dori să vă stimulăm. Dacă ne puteţi ajuta ca fiul sau fiica noastră să ajungă la această şcoală, am fi dispuşi să vă plătim un bonus de o anumită sumă".
Î: Şi ce sumă aţi primit ca onorarii de succes?
R: Deci, din cele trei onorarii, unul dintre ele a fost de 15 000 de dolari, unul de 50 000 de dolari şi unul de

Scanned with OKEN Scanner

200 000 de dolari, din care s-au plătit efectiv 160 000 de dolari.

Pe pagina sa web, Donovan enumeră toate instituțiile în care au fost acceptați clienții săi.

Colegiul Amherst
Colegiul Bates
Colegiul Bowdoin
Colegiul Carleton
Universitatea Carnegie Mellon
Universitatea Columbia
Universitatea Cornell
Colegiul Dartmouth
Universitatea Duke
Universitatea Georgetown
Ai răbdare...

Colegiul Grinnell
Colegiul Hamilton

Ai răbdare...

Universitatea Harvard

Harvard are o echipă de tenis pe care o completează în fiecare an, la fel ca Georgetown. Dar echipele de tenis sunt mici. Ele adaugă doar o mână de jucători noi în fiecare an. Pentru a muta cu adevărat acul indicator al proporțiilor grupului, ai nevoie de un sport cu aceeași exclusivitate confortabilă, dar cu mult mai mulți participanți. Scrima este un bun început: 1-4

Scanned with OKEN Scanner

sportivi la băieți, 11 la fete. Și navigația merge bine. Asta înseamnă încă 34 de locuri pe listă. Canotajul este standardul de aur. Există canotaj greu și canotaj ușor și există 40 de fete pe lista de canotaj greu, plus alte 20 pe lista de canotaj ușor – și la fel la băieți. Într-o lume perfectă, Harvard ar adăuga canotajul la categoria mijlocie, eliberând alte 20 sau 30 de locuri pentru elevi care merg la licee cu suficient de mulți bani pentru a organiza programe competitive de canotaj. Dar categoria de greutate medie în canotajul universitar nu există – *nu încă.* Harvard avea nevoie de ceva nou. Iar în 2013, Harvard și-a dat seama că răspunsul era chiar în fața sa, în internatele și cluburile sportive suburbane din țară: rugbyul feminin.

Există 33 de jucătoare pe lista de rugby feminin de la Harvard!

Și dacă te uiți la biografiile tinerelor care jucau pentru Harvard în acea zi ploioasă la Princeton, este ușor să vezi cum sportul a fost ajustat în așa fel încât să permită o mică inginerie socială suplimentară. Această echipă – la fel ca majoritatea celorlalte echipe sportive de la Harvard – era în majoritate albă. Membrii proveneau din unele dintre cele mai frumoase comunități de clasă medie superioară din lume: Shaker Heights, lângă Cleveland; Marin County, la nord de San Francisco; Herzliya, lângă Tel Aviv; Upper St. Clair, una dintre cele mai elegante suburbii din Pittsburgh. Două jucătoare provin din Summit County din Colorado, o zonă de schi exclusivistă, unde casa unifamilială costă în medie peste 1 milion de dolari. Fundașul-vedetă al echipei a mers la una dintre cele mai bune școli private de fete din Toronto. Mijlocașul-vedetă provenea de la un internat de elită din British Columbia. O jucătoare crescuse în New Jersey, dar se antrena în fiecare an într-un „program de dezvoltare" național de rugby din California; alta jucase pentru un club de rugby care se antrena la un complex al perfect numitului „Country Club Road"; o

Scanned with OKEN Scanner

alta era fiica unui fost senator american. Două surori jucaseră rugby la un club din suburbia Sacramento – care, la fel ca multe dintre școlile de elită din Statele Unite, enumeră pe pagina sa web colegiile unde jucătorii săi au fost acceptați să joace rugby la nivel universitar.

Colegiul Bowdoin
Universitatea Brown
Colegiul Dartmouth
UC Berkeley
UC San Diego
West Point

Și...

Universitatea Harvard

4.

În octombrie 2012, Curtea Supremă de Justiție a SUA a audiat pledoariile în procesul *Fisher v. Universitatea din Texas*. Pledoariile se află în centrul fiecărui caz al Curții Supreme. Acestea se desfășoară în camera centrală a Curții de pe First Street, vizavi de Capitoliul Statelor Unite – o sală impunătoare în grandiosul stil neoclasic, cu tavane de până la 13 metri și 24 de coloane dorice din marmură italiană. Avocații ambelor părți se ridică în picioare și sunt interogați de cei nouă judecători, toți așezați în față, în spatele unei mese lungi, înalte, din mahon.

Cazul a implicat o studentă pe nume Abigail Fisher, căreia i s-a refuzat admiterea la Universitatea din Texas. Aceasta a

Scanned with OKEN Scanner

intentat proces, susținând că locul „ei" a fost acordat unui student minoritar cu calificări mai slabe. Școala a replicat cu un argument desprins direct din Rosabeth Kanter: Texas a susținut că nu ar fi de nicium folos să aibă doar un număr simbolic de străini. Universitatea trebuia să înscrie suficiente minorități, astfel încât aceste grupuri să poată contribui în mod semnificativ la diversitatea școlii. Trebuia să atingă o „masă critică" de negri și hispanici – și nu putea realiza acest lucru, afirma Texas, dacă admitea studenți precum Abigail Fisher.

Fisher a fost una dintre cele mai serioase provocări legale la adresa practicii de acțiune afirmativă care a fost în vigoare timp de decenii în multe școli americane. Sala de judecată era plină. Avocatul lui Fisher a vorbit primul. Abia a rostit o propoziție înainte ca judecătorii să-l întrerupă cu întrebări după întrebări. Miza în acest caz era uriașă.

Apoi a venit rândul universității. Avocatul instituției a fost Gregory Garre.

> **Domnul Garre:** Vă mulțumesc, domnule președinte al Curții Supreme de Justiție și onorată Curte: din două motive imperative, planul de admitere pe care îl aveți în față este constituțional în temeiul precedentelor acestei instanțe...

Garre a mai rostit o frază înainte de a fi și el întrerupt. Dacă Universitatea avea de gând să prezinte un argument de tip Rosabeth Kanter, atunci judecătorii aveau o întrebare de tip Rosabeth Kanter. Kanter a făcut celebra afirmație potrivit căreia „punctele critice exacte ar trebui investigate". Aceasta a fost directiva care i-a determinat pe oameni să încerce să afle de câte femei este nevoie pentru a transforma un consiliu

Scanned with OKEN Scanner

de administrație al unei corporații sau de câți contestatari este nevoie pentru a răsturna un consens. Așa că în momentul în care Texasul a spus că are nevoie de o masă critică de studenți minoritari, judecătorii au întrebat imediat: *cum definești masa critică?*

Președintele Curții Supreme Roberts: Care este acel număr? Care este masa critică de afro-americani și hispanici pe care o urmăriți la universitate?

Domnul Garre: Onorată instanță, nu avem unul...

Președintele Curții Supreme Roberts: Și deci cum ar trebui să ne dăm seama dacă acest plan este adaptat în mod strict acestui obiectiv?

Universitatea din Texas credea în masa critică. Dar nu a vrut să spună ce crede că ar putea fi masa critică.

Președintele Curții Supreme Roberts: Înțeleg că sarcina mea, conform precedentelor noastre, este să determin dacă utilizarea rasei este adaptată la un interes imperios. Interesul imperios pe care îl identificați este atingerea unei mase critice de studenți minoritari la Universitatea din Texas, dar nu-mi spuneți care este masa critică. Cum ar trebui să fac treaba pe care precedentele noastre spun că ar trebui să o fac?

Domnul Garre: Onorată instanță, ceea ce... ceea ce precedentele acestei Curți spun este că o masă critică e un mediu în care studenții subreprezentați...

Președintele Curții Supreme Roberts: Știu ce spuneți, dar când vom ști că ați atins o masă critică?

Scanned with OKEN Scanner

Roberts a mai repetat de câteva ori întrebarea. S-a instalat o pauză stânjenitoare, dar a intervenit judecătorul Anthony Kennedy.

Judecătorul Kennedy: Să presupunem că noi... că dumneavoastră, în experiența dumneavoastră, identificați o categorie numerică, un standard numeric, o denumire numerică pentru masa critică: este X la sută. Pe parcursul procesului de admitere, pot responsabilii cu admiterea să verifice cât de aproape sunt de această valoare...

Domnul Garre: Nu. Nu, onorată instanță, și nu o facem.

De ce nu a vrut Texasul să definească ce înțelege prin *masă critică*? Încă o dată, răspunsul este evident: pentru că știau că, dacă ar fi făcut-o, ar fi devenit clar că erau departe de a atinge vreodată acel prag cu populațiile lor minoritare. În 2008, când Abigail Fisher a dat în judecată Universitatea Texas din Austin, afro-americanii reprezentau aproximativ *4%* din populația școlii. Asta se traduce prin aproximativ un student de culoare în fiecare clasă de 25 de studenți; va fi greu pentru un student minoritar în această situație să atingă pragul lui Rosabeth Kanter, ca să se simtă confortabil și încrezător.

Acum, dacă Texasul ar fi vrut să fie sincer, ar fi spus ceva de genul:

Noi, cei de la Universitatea din Texas, credem în principiul diversității. Dar, din păcate, nu putem oferi un mediu care să acorde studenților minoritari cele mai bune șanse de a se simți confortabil și încrezători. Dacă acest tip de experiență este important pentru dumneavoastră, vă recomandăm să urmați o altă școală.

Scanned with OKEN Scanner

Sau poate chiar:

La Universitatea din Texas, noi credem în principiul diversității. Ca expresie a acestui angajament, vom dona o sumă semnificativă unei alte instituții din Texas, în care grupurile minoritare ar putea atinge mai eficient masa critică.

Dar, desigur, în lumea reală nicio universitate nu va spune așa ceva. Așa că, în schimb, Universitatea din Texas și-a așezat avocații la masă și le-a dat instrucțiuni stricte: *spuneți Curții Supreme că suntem profund angajați să înscriem o masă critică de studenți aparținând minorităților. Dar, pentru numele lui Dumnezeu, nu răspundeți la nicio întrebare cu privire la ceea ce înțelegem prin acest termen, pentru că atunci va fi clar că, de fapt, nu suntem hotărâți să oferim studenților minoritari beneficiile masei critice.*

Așadar Gregory Garre – fost Procuror General al Statelor Unite, fost funcționar al Curții Supreme, purtător de sicriu la înmormântarea unui fost președinte al Curții Supreme, avocatul pe care îl apelezi când încerci să escaladezi cel mai înalt munte – a stat acolo, mut, pretinzând că nu are un răspuns. Frustrați, judecătorii au apelat în cele din urmă la un alt Procuror General al Statelor Unite, Donald Verrilli, care se afla acolo în acea zi pentru a oferi sprijin moral Universității din Texas.

Președintele Curții Supreme Roberts: Generale, cum... care este opinia dvs. cu privire la modul în care putem spune dacă... când universitatea a atins masa critică?

Verrilli: ... sunt de acord cu prietenul meu că masa critică nu este un număr. Cred că ar fi foarte eronat să sugerăm că este numerică. Deci...

Scanned with OKEN Scanner

Președintele Curții Supreme Roberts: Bine. Am auzit multe despre ceea ce nu este. Aș vrea să știu ce *este*, pentru că responsabilitatea noastră este să decidem dacă această utilizare a rasei este adaptată strict pentru a atinge, în opinia acestei universități, masa critică.

Verrilli: ... nu cred că există un număr și nu cred că ar fi prudent pentru această Curte să sugereze că există un număr...

În cele din urmă, a luat cuvântul cel mai sever membru al Curții, Antonin Scalia.

Judecătorul Scalia: Probabil că ar trebui să nu-i mai spunem *masă critică*, atunci, pentru că *masa*, știți, presupune numere, fie ca dimensiuni, fie o anumită greutate.

Verrilli: Sunt de acord.

Judecătorul Scalia: Deci ar trebui să nu-i mai spunem *masă*.

Verrilli: Sunt de acord.

Judecătorul Scalia: Spuneți-i *nor* sau ceva de genul ăsta.*

Moment în care întreaga sală de judecată a izbucnit în râsete nervoase.

---

* Iată ce ar putea spune avocații din Texas în apărarea lor: „Curtea Supremă ne-a interzis în cauza *Regents of the University of California v. Bakke* să folosim cote rasiale. Prin urmare, dacă ne angajăm la un număr, vom încălca în mod clar această hotărâre. Vom pierde procesul".

Asta-i o prostie. În primul rând, Curtea a cerut acel număr – și nu ar fi cerut un număr dacă ar fi considerat că propriile hotărâri anterioare îi interzic să solicite unul. De asemenea, universitatea ar fi putut pur și simplu să citeze lucrarea lui Kanter sau oricare altă cercetare privind proporțiile de grup și să spună că sunt în curs de investigare a modului în care se aplică în cazul lor. Dar nu au făcut-o. S-au comportat ca niște proști (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Cu mai bine de o jumătate de secol înainte, membrii Lawrence Tract s-au întâlnit și au dezbătut dacă să vândă terenul lor liber unei familii albe sau negre. Comunitatea trebuia „să pună în balanță valoarea experimentului cu nevoia și bunăstarea potențialului cumpărător". A decide între aceste două obiective nu era nicidecum ușor. Dar, dacă vrei să folosești punctele de basculare în serviciul inginerici unui rezultat social, asta este ceea ce trebuie să faci. Trebuie să decizi cât de departe vei merge pentru a apăra un număr. Și trebuie să fii sincer în legătură cu ceea ce faci.

Dar în *Fisher* exact aceeași problemă ajunge în fața celei mai înalte instanțe a țării, într-un caz privind constituționalitatea uneia dintre cele mai controversate probleme cu care se confruntă învățământul superior. Acum mizele *chiar* contează. Iar avocatul foarte strălucit al uneia dintre cele mai importante instituții de învățământ din țară... doar ridică din umeri.

În 2022, Curtea Supremă a judecat un alt caz de acțiune afirmativă, *Students for Fair Admissions v. President and Fellows of Harvard College.* La acel moment, Curtea își pierduse deja răbdarea cu colegiile americane și cu pretenția lor că un număr pe care refuzau să îl precizeze poate servi drept bază pentru un întreg sistem de admitere. Astfel, Curtea s-a dat bătută și a declarat neconstituționale toate programele de acțiune afirmativă bazate pe rasă.

O poate învinui cineva?

Ironia este copleșitoare aici. Jocul jucat de Harvard cu rugbyul și pe care Georgetown îl joacă cu tenisul este, desigur, *tot* o acțiune afirmativă. Cu excepția faptului că, în loc să admită elevi defavorizați cu rezultate academice mai slabe, acțiunea afirmativă sportivă admite elevi *privilegiați* cu rezultate academice mai slabe. Cu toate acestea, universitățile nu

Scanned with OKEN Scanner

au fost dispuse să apere decât primul tip de acțiune afirmativă. Și numai primul tip a fost considerat atât de controversat încât a ajuns în fața Curții Supreme. America a decis că nu are loc pentru un acord special menit să avantajeze persoanele care au fost supuse discriminării și greutăților. Dar a fost de acord cu o înțelegere specială în beneficiul persoanelor care își pot permite să cheltuiască sute de mii de dolari pentru copiii lor. Habar nu am ce părere aveți voi despre acest subiect. Dar putem fi cu toții de acord – nu-i așa? – că în fața Curții a fost adusă acțiunea afirmativă nepotrivită.

Când Curtea Supremă de Justiție a SUA și-a emis opinia, Universitatea Harvard a dat publicității o declarație furibundă. „Noi afirmăm asta", a susținut școala:

> Ca să pregătească lideri pentru o lume complexă, Harvard trebuie să admită și să educe un corp studențesc ai cărui membri reflectă, și au trăit, multiple fațete ale experienței umane. Nicio parte din ce ne face ceea ce suntem nu poate fi irelevantă. Harvard trebuie să fie întotdeauna un loc al oportunităților, un loc ale cărui uși rămân deschise pentru cei cărora le-au fost mult timp închise, un loc în care mulți vor avea șansa de a trăi visuri pe care părinții sau bunicii lor nici nu le-ar fi putut visa.

Ar fi nevoie de un iezuit pentru a înțelege multiplele straturi ale acestei afirmații. Dar să încercăm. Când universitatea spune că „nicio parte din ce ne face ceea ce suntem nu ar putea fi irelevantă", putem presupune că se referă la hotărârea sa ca Harvard să fie întotdeauna un loc în care doar un grup ajunge să fie mai presus de Treimea Magică. Când numește Harvard ca fiind o instituție în care „mulți vor avea șansa de a trăi visuri la care părinții sau bunicii lor nici nu le-ar fi putut visa", putem presupune că face o mică glumă internă despre tratamentul special pe care îl acordă copiilor absolvenților.

Scanned with OKEN Scanner

(Ce vor să spună de fapt este contrariul: Harvard este un loc în care mulți au șansa de a retrăi visurile pe care părinții și bunicii lor le-au *visat deja.*) Iar când Harvard afirmă că dorește un corp studențesc care să reprezinte „multiplele fațete ale experienței umane", putem presupune că se referă la eforturile extraordinare pe care le face școala pentru a se asigura că o proporție sănătoasă din corpul său studențesc a fost pregătită corespunzător pentru experiența Harvard pe terenurile de joc ale cluburilor de lux din Statele Unite.

Dacă nu credeți că ingineria socială a devenit pe ascuns una dintre activitățile centrale ale establishmentului american, înseamnă că nu ați fost atenți.

Scanned with OKEN Scanner

6 | Domnul Index și epidemia de la Marriott

„PRESUPUNEM CĂ A FOST TRANSMIS DE O SINGURĂ PERSOANĂ."

1.

Pe 26 februarie 2020, firma de biotehnologie Biogen a organizat adunarea anuală a conducerii sale la hotelul Marriott Long Wharf, din centrul orașului Boston. Biogen are sediul în apropiere de Cambridge. Compania are aproximativ 8 000 de angajați, dintre care 175 au fost invitați la Boston, ajunși cu avionul de la filialele companiei din întreaga lume. Reuniunea a început miercuri dimineața cu un mic-dejun în sala de bal a Harbor View, cu vedere panoramică la apă. Colegii care nu se mai văzuseră de luni bune sau care se cunoscuseră doar la telefon ori prin e-mail și-au strâns mâinile, s-au îmbrățișat și s-au apropiat mai mult ca de obicei pentru a se auzi unii pe alții peste zgomotul conversației. În acea seară, cina și cocktailurile au avut loc într-un spațiu de evenimente situat la câteva străzi distanță, State Room, unde compania a acordat premii pentru performanțe remarcabile. Atmosfera era optimistă. Profiturile și veniturile erau în creștere. Foarte multe tratamente noi și promițătoare erau în curs de dezvoltare. Joi după-amiază, reuniunea s-a încheiat și participanții s-au împrăștiat – spre aeroport sau către locuințele lor din Boston.

În retrospectivă, toți cei implicați în planificarea și desfășurarea reuniunii și-au dat seama că aceasta nu ar fi trebuit să aibă loc. Dar era sfârșitul lui februarie 2020. Virusul cunoscut sub numele ciudat de SARS-CoV-2 era nou. Apăruse

Scanned with OKEN Scanner

în orașul Wuhan, din centrul Chinei, în decembrie a anului precedent, și abia începuse să fie semnalat, ici și colo, în Europa și în restul lumii.

Se putea transforma situația asta în ceva important? Cu aproape 20 de ani în urmă, un văr apropiat al virusului – cunoscut sub numele de SARS – a apărut în sud-estul Chinei, îngrozind autoritățile sanitare. Dar SARS a dispărut înainte de a putea provoca pagube pe scară largă în restul lumii. Și se putea crede că și aceasta era doar o altă alarmă falsă. Evenimentele marcante ale primelor etape ale pandemiei – carantinările în masă, obligativitatea purtării măștilor, regulile de distanțare socială care au bulversat viața în întreaga lume, sirenele nesfârșite din noapte – erau încă la săptămâni și luni distanță. În februarie 2020 existau optimiști și pesimiști, iar echipa de conducere de la Biogen se număra printre optimiști. Asta până în weekendul de după conferință, când unul dintre directorii săi s-a dus la Massachusetts General Hospital, din centrul orașului Boston, plângându-se de simptome asemănătoare gripei. Apoi, în scurt timp, altcineva care participase la conferință s-a simțit la fel, apoi altcineva și altcineva, până când s-au îmbolnăvit aproximativ 50 de persoane.

Luni, conducerea Biogen era alarmată. Un e-mail a fost trimis tuturor celor care participaseră la conferință, solicitându-le să consulte un medic dacă nu se simt bine. Marți, echipa a contactat Departamentul de Sănătate Publică din Massachusetts. Apoi, joi, după ce doi angajați din Europa au ieșit pozitivi la testare, Biogen și-a alertat toți angajații că societatea se confruntă cu o epidemie. În acea seară, compania i-a sfătuit pe toți locuitorii din Boston să nu meargă la Mass General pentru a se testa. Angajații Biogen „copleșesc camera de urgență", iar poliția spitalului a avertizat că va interzice accesul oricărei persoane care vine din partea firmei cu pricina.

Scanned with OKEN Scanner

Toată lumea încerca cu disperare să limiteze răspândirea, dar era deja prea târziu. Mai multe persoane care participaseră la reuniunea de la Marriott s-au dus de acolo direct la o conferință de investiții la un alt Marriott din Boston, la Copley Place. Și participanții la acea conferință s-au îmbolnăvit. Un alt director a zburat din Boston la o conferință din Naples, Florida, găzduită de compania de consultanță PWC. Pe când se afla acolo, s-a îmbolnăvit și el: dureri de cap, febră. I-a infectat individul și pe ceilalți?

Apoi a fost Carolina de Nord, unde Biogen avea 1 450 de angajați care lucrau la o unitate din Research Triangle, pe lângă Raleigh. Angajații de la Research Triangle s-au întors de la Boston, au mers luni la lucru și au început să se îmbolnăvească și ei. Câți oameni au infectat *aceștia*? Au început să circule e-mailuri între oficiali din domeniul sănătății și Biogen. În poveste s-a implicat și guvernatorul Carolinei de Nord.

De aici, lucrurile s-au înrăutățit, pe măsură ce toată lumea și-a dat seama că, deoarece foarte mulți din cei prezenți la reuniunea de la Marriott au fost infectați cu COVID și întrucât foarte mulți dintre ei s-au îmbarcat imediat în avioane și au plecat în altă parte – nu doar în Florida și Carolina de Nord, ci peste tot, aceasta fiind o companie multinațională cu personal în întreaga lume –, ceea ce s-a întâmplat în acele două zile în centrul orașului Boston nu a fost nimic altceva decât un dezastru în materie de sănătate publică.

Lawrence Tract și echipa de rugby de la Harvard sunt exemple de inginerie socială. Punctele critice creează o tentație irezistibilă de a interveni asupra lumii. Dar, odată cu această tentație, se nasc și întrebări foarte dificile. Cum echilibrăm nevoile individului cu cele ale grupului? Acest capitol se referă la o a treia provocare, și mai dificilă, a ingineriei sociale – cea ridicată de reuniunea Biogen de la Marriott Long

Scanned with OKEN Scanner

Wharf. Ea are de-a face cu realitatea tulburătoare a modului în care se răspândesc epidemiile. În toate comentariile exhaustive (și, în cele din urmă, epuizante) privind pandemia COVID-19, această problemă a fost rareori abordată – poate pentru că ridică prea multe întrebări incomode sau poate pentru că presupunerile pe care majoritatea dintre noi le-am avut în pandemia de covid erau pur și simplu greșite. Dar, data viitoare, când un alt virus mortal va mătura globul, vă garantez că va fi în centrul atenției.

2.

Primul caz de covid cunoscut din regiunea Boston a fost detectat pe 31 ianuarie. Un student chinez care studia la Universitatea din Massachusetts s-a întors la Boston venind din Wuhan, China, orașul în care a început epidemia. El a revenit chiar înainte de intrarea în vigoare a normelor de carantină și a interdicției de a călători în străinătate din China. Asta înseamnă cel puțin 30 de ore de tranzit: de la Wuhan la Shanghai, de la Shanghai la Paris, de la Paris la aeroportul Logan din Boston. După ce a aterizat în Boston, a fost testat pozitiv pentru COVID-19.

Erau primele zile ale pandemiei. Nimeni nu lua măsurile de precauție care urmau să devină obișnuite o lună mai târziu. Studentul a aterizat la Logan. A stat la coadă la imigrări. A mers de la Logan la apartamentul său din Boston. Avea colegi de cameră? Poate că avea. Dacă da, aproape sigur nu purtau măști sau nu practicau distanțarea socială. Acesta era cu siguranță un dezastru de sănătate publică în devenire.

Numai că nu a fost așa. Studentul nu a mai infectat pe nimeni. De fapt, întregul incident a fost atât de banal încât

Scanned with OKEN Scanner

directorul executiv al comisiei de sănătate publică a orașului a făcut mari eforturi să le comunice oamenilor să nu-și facă griji: „În acest moment, nu le cerem locuitorilor din Boston să facă ceva diferit", sublinia Rita Nieves. „Riscul pentru publicul larg rămâne scăzut."

Cinci săptămâni mai târziu, un grup de oameni de știință de la Institutul Broad, din Cambridge, și-a dat seama cum să creeze unul dintre primele laboratoare de diagnoză pentru prelucrarea testelor COVID-19. Acest lucru le-a permis să analizeze semnătura genetică a virusului SARS-CoV-2 la fiecare pacient diagnosticat, ceea ce le-a îngăduit să creeze o hartă uriașă a felului în care covidul s-a deplasat prin regiunea Boston. Au constatat că, în primele luni, în nu mai puțin de 120 de ocazii diferite, cineva a adus o nouă tulpină de SARS-CoV-2 în zona metropolitană din Boston. Dintre acestea, însă, doar o mică parte s-au răspândit. Și chiar și cele care s-au răspândit s-au lovit în mare parte de un zid.

Una dintre cele mai grave epidemii a avut loc la aproximativ o lună după întâlnirea Biogen, la un azil local. Practic, toți cei 97 de rezidenți ai azilului s-au îmbolnăvit de covid. 24 dintre aceștia au murit. O treime din personal s-a îmbolnăvit la rândul său. Instituția a fost *devastată*. Dar a provocat daune în afara azilului această tulpină specială? Nu chiar. Acesta era un loc plin de oameni care veneau și plecau, însă o tulpină atât de infecțioasă și letală încât putea distruge un întreg etaj al unui azil de bătrâni abia dacă s-a manifestat în lumea exterioară. S-a răspândit. Dar nu a devenit un punct critic. Un singur focar în acele luni în Boston s-ar potrivi respectivei descrieri: reuniunea Biogen de la Marriott Long Wharf.

Jacob Lemieux, un specialist în boli infecțioase care a făcut parte din echipa de cercetare SARS-CoV-2 de la Institutul Broad, a declarat:

Scanned with OKEN Scanner

> Au apărut informații cu privire la legătura dintre cazurile inițiale și am început să punem cap la cap două, două și două și... această caracteristică a datelor ne privea în față, faptul că foarte multe dintre aceste cazuri inițiale erau legate între ele și de această conferință.

Cazurile care au apărut în urma întâlnirii de la Marriott aveau o semnătură genetică distinctivă – o mutație numită C2416T. Aceasta nu fusese semnalată în Statele Unite până la reuniunea Biogen și, de fapt, fusese observată anterior doar la doi pacienți vârstnici din Franța. Așadar, doar urmărind traseul C2416T – tulpina Biogen – prin populație, Lemieux și colegii săi au putut să-și dea seama cât de mare a fost impactul acestui eveniment unic.

„Când am publicat rezultatele noastre, cei de la *Boston Globe* ne-au sunat și ne-au spus: «Wow, foarte interesant»", a continuat Lemieux:

> „Dar câți oameni ar putea fi afectați de asta?" Iar noi am răspuns: „Ei bine, la naiba, nu știm. Adică o mulțime." Iar ei au spus: „Ei bine, câți ar însemna o mulțime?" Iar noi am spus: „Ei bine, *mulți*..." Aveam o estimare internă și am împărtășit-o cu [ei], iar a doua zi [a apărut pe] prima pagină a *Boston Globe*: „Oamenii de știință spun că 20 000 de persoane au fost infectate la o conferință de afaceri", sau ceva de genul ăsta.

După cum s-a dovedit, acea estimare a fost extrem de conservatoare. Pe măsură ce savanții din întreaga lume raportau semnăturile genetice ale tulpinilor de coronavirus în circulație, harta răspândirii virusului Biogen pe care o trasaseră devenea din ce în ce mai mare. C2416T s-a răspândit peste tot: în 29 de state americane; în țări îndepărtate precum Australia, Suedia și Slovacia.

Scanned with OKEN Scanner

Cercetătorii încărcau secvențe din întreaga lume, iar noi puteam vedea această semnătură. Și s-a dovedit că estimarea inițială, care părea atât de mare, era în realitate foarte scăzută. De fapt, probabil sute de mii de oameni au fost infectați ca urmare a lanțurilor de contagiune care au început la acest eveniment.

Estimarea finală a fost că întâlnirea Biogen a dus la peste 300 000 de infecții. Și cum a început?

„Presupunem", a spus Lemieux, „că [virusul] a fost transmis de o singură persoană."

Mai mult de 300 000 de infecții de la o singură reuniune, toate reduse la o singură persoană. Ce era atât de special la acea persoană?*

3.

Am analizat, până acum, două elemente ale epidemiilor. Primul este suprapovestea. Suprapovestea aruncă umbră peste ceea ce se întâmplă la sol. Al doilea element ar fi proporțiile de grup. Amestecul de persoane dintr-un grup determină când și dacă acel grup cotește. Ambele elemente au fost puse în evidență în epidemia de sinucideri din Poplar Grove. Poplar Grove are propria poveste particulară – o etică extremă a realizărilor – care a avut efecte secundare devastatoare. Iar proporțiile sale de grup erau greșite. A fost o monocultură. Avea nevoie de identități diverse, în care elevii copleșiți de normele școlii să poată găsi un refugiu sigur.

---

* O posibilitate logică este ca tulpina specială care s-a răspândit de la reuniunea Biogen să fi fost neobișnuit de infecțioasă. Nu a fost cazul. Tulpinile apărute ulterior – Omicron, spre exemplu – au fost mult mai transmisibile (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Dar a existat și un al treilea factor. Amintiți-vă ce a spus unul dintre sociologii care au studiat Poplar Grove, Seth Abrutyn:

> În cel puțin trei dintre cele patru grupuri a existat un elev cu statut ridicat, foarte vizibil, care întruchipa foarte bine idealul tinerilor din Poplar Grove... Mulți dintre tinerii care s-au sinucis păreau perfecți, iar apoi au dispărut pur și simplu. Așa că era ceva de genul: „Păi, dacă ei nu pot supraviețui în acest context, cum aș putea eu?"

Unul dintre motoarele epidemiei de la Poplar Grove a fost faptul că elevii care au inițiat șirul de sinucideri din școală aveau un statut special: ocupau o poziție importantă în ierarhia școlii. Am vorbit despre această idee în *The Tipping Point.* Am numit-o Legea celor Puțini. Multe dintre problemele sociale cu care ne confruntăm sunt profund asimetrice – ceea ce înseamnă că un număr mic face toată „munca". Și, când spun *mic*, vreau să spun foarte, foarte mic.

Hai să dau și un exemplu. Cu ani în urmă m-am întâlnit cu un om remarcabil pe nume Donald Stedman. (A murit în 2016.) A fost chimist la Universitatea Denver și un inventator genial. Una dintre multele sale creații a fost un aparat elaborat care folosea lumina infraroșie pentru a măsura și analiza instantaneu emisiile mașinilor în timp ce treceau pe autostradă. Am zburat cu avionul la Denver pentru a-l întâlni și am condus până la o rampă de ieșire de pe I-25. Acolo, chiar la ieșirea de pe bulevardul Speer, Stedman își conectase invenția la un panou de semnalizare electronic mare. De fiecare dată când trecea o mașină cu echipament de control al poluării care funcționa corespunzător, panoul afișa cuvântul „BUN". Când trecea o mașină care depășea limita acceptabilă de emisii, panoul afișa „RĂU".

Scanned with OKEN Scanner

Cred că am stat acolo, privind, timp de o oră. Ceea ce a devenit rapid evident a fost că un diagnostic „RĂU" era incredibil de rar. Cu toate acestea, a spus Stedman, acele câteva mașini erau cauza principală a problemei poluării aerului din Denver. Indiferent de motiv – vechime, reparații necorespunzătoare, manipulare deliberată de către proprietar –, un număr mic de automobile produceau niveluri de monoxid de carbon de până la 100 *de ori* mai mari decât media.

„Să zicem că o mașină are 15 ani", mi-a spus Stedman.

Evident, cu cât o mașină e mai veche, cu atât este mai probabil să se strice. E la fel ca în cazul ființelor umane. Iar prin *defecțiune* presupunem orice număr de defecțiuni mecanice – computerul nu mai funcționează, injecția combustibilului rămâne blocată pe deschis, moare catalizatorul. Nu e neobișnuit ca oricare dintre acestea să ducă la emisii ridicate. Avem în baza noastră de date cel puțin o mașină care emitea 70 de grame de hidrocarburi pe kilometru, ceea ce înseamnă că aproape că ai putea conduce o Honda Civic cu gazele de eșapament de la acea mașină. Nu vorbim doar de mașini vechi. E vorba de mașini noi cu un kilometraj mare, cum ar fi taxiurile.

În Denver, în 2006, a descoperit Stedman, 5% dintre vehiculele de pe șosea produceau 55% din poluarea produsă de automobile. Aceasta este Legea celor Puțini: o problemă foarte mare cauzată de un număr foarte mic de actori.

Argumentul lui Stedman a fost că, odată ce ai înțeles asimetria poluării auto, devine limpede că sistemul existent de control al emisiilor poluante nu are sens. Verificările în teren, mi-a spus el, fac o treabă destul de proastă în găsirea și remedierea celor câtorva aberații. Se știe că pasionații de automobile cu mașini sport foarte puternice și foarte poluante pun un motor „curat" pe mașina lor, în ziua în care o testează. Alții își

Scanned with OKEN Scanner

înmatriculează mașinile în orașe îndepărtate, în care nu există testări pentru emisii, ori ajung la locul de testare „fierbinți" – imediat după ce au condus intens pe autostradă –, ceea ce este o modalitate bună de a face un motor „murdar" să pară „curat". Alții trec testul aleatoriu, deși nu ar trebui, întrucât motoarele „murdare" sunt foarte variabile și uneori ard „curat" pe perioade scurte. Între timp, sute de mii de automobiliști din Denver au trebuit să meargă la un centru de emisii în fiecare an – să-și ia liber de la serviciu, să aștepte la coadă, să plătească 25 de dolari – pentru un test de care aproape niciunul dintre ei nu avea nevoie. De ce să se deranjeze?

Ideea lui Stedman era că cineva ar trebui să instaleze dispozitivele sale în jurul orașului Denver, iar un ofițer de poliție să tragă pe dreapta pe oricine nu trece testul. Stedman a estimat că o jumătate de duzină de verificatori de smog de pe marginea drumului ar putea testa 30 000 de mașini pe zi – ceea ce, în câțiva ani, s-ar traduce printr-o reducere a emisiilor în zona Denver de 35-40%.

De la munca de pionierat a lui Stedman, alți cercetători au făcut teste similare în întreaga lume. Iar rezultatele sunt întotdeauna aceleași: aproximativ 10% dintre vehicule sunt responsabile, la un moment dat, de peste jumătate din poluarea aerului cauzată de automobile. Distribuția mașinilor poluante este – pentru a împrumuta o expresie folosită într-un studiu realizat pe șoferii din Los Angeles – „extrem de dezechilibrată".

Într-un alt studiu, un grup de cercetători italieni a calculat cât de mult s-ar îmbunătăți calitatea aerului din Roma dacă 10% din mașinile din oraș ar fi electrice. După cum v-ați putea imagina, ar fi o mare diferență. Dar apoi au făcut un al doilea calcul: ce s-ar întâmpla dacă municipalitatea ar cere doar

Scanned with OKEN Scanner

celor 1% mari poluatori să folosească maşini electrice? Poluarea ar scădea cu aceeaşi valoare.

La aproape 40 de ani după ce Donald Stedman a creat dispozitivul său magic, aproape toată lumea este de acord cu Donald Stedman. Aşadar, ce s-a întâmplat în Denver de când Stedman a început să-şi instaleze punctele de testare pe marginea drumurilor? Nimic.* Statul Colorado încă îi obligă pe majoritatea şoferilor să facă un control regulat al emisiilor, iar calitatea aerului din Denver – care era destul de bună în anii 2000 – s-a înrăutăţit în cursul ultimului deceniu.

Poluarea aerului urban este un exemplu perfect de problemă cauzată de Puţini. Dar ne comportăm ca şi cum ar fi o problemă cauzată de noi toţi. Nimeni nu vrea să acţioneze în privinţa asimetriei şi nu este greu de înţeles de ce: evidenţierea unei mâini de poluatori importanţi ar face munca oamenilor care îşi fac griji pentru calitatea aerului din Denver mult mai grea. Ce se întâmplă dacă oamenii traşi pe dreapta au fost disproporţionat de săraci? Ce se întâmplă dacă ei chiar nu îşi permit să-şi repare maşinile? Le-ai confisca maşinile dacă nu se conformează? Ce se întâmplă dacă poliţia se eschivează să aplice legile antipoluare? Ce se întâmplă dacă grupurile preocupate de protecţia mediului iau problema în propriile mâini, cumpără un panou Stedman şi se apucă să ruşineze public automobiliştii din trafic?

Trecerea de la poziţia că o problemă ne aparţine tuturor la cea potrivit căreia problema este cauzată de câţiva dintre noi *este foarte dificilă*. Iar noi suntem atât de intimidaţi de această dificultate, se pare, încât am prefera să respirăm aer murdar.

În această secţiune a cărţii am avut de-a face cu încercări bine intenţionate de inginerie socială care se lovesc de

---

* Singura concesie pe care Colorado a făcut-o în direcţia lui Stedman a fost scutirea maşinilor mai noi de testarea periodică a emisiilor (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

probleme imposibile: ce se întâmplă dacă singura modalitate de a salva o comunitate dedicată ajutorării persoanelor de culoare este de a respinge persoanele de culoare? Echipa de rugby de la Harvard este un exemplu al unui al doilea tip de problemă de inginerie socială: ce ne facem când instituțiile își manipulează discret numărul de membri pentru a susține privilegiile câtorva? Dar aici vreau să descriu o problemă și mai înspăimântătoare, care este foarte aproape de viitorul nostru. Tehnologia ne va oferi capacitatea de a ne da seama cine sunt acei puțini indivizi speciali – nu doar pe marginea drumurilor din Denver, ci în tot felul de locuri, inclusiv în sălile de conferințe ale marilor hoteluri la începutul unei pandemii.

Ce vom face cu aceste informații?

4.

Virusurile și epidemiile sunt studiate de multe grupuri diferite, cu multe perspective diferite. Persoanele din domeniul sănătății publice sunt interesate de modul în care o boală afectează o anumită populație. Virusologii sunt interesați de particularitățile agentului infecțios real. Imunologii sunt interesați de modul în care organismul reacționează la un agent străin. Și acesta este doar începutul. De aici, diferitele specialități se împart în subspecialități, iar subspecialitățile se împart la rândul lor în „microspecialități". Există zeci de mii de reviste academice în lume, ceea ce ne dă o idee despre cât de divizată a devenit știința. Uneori, aceste domenii diferite vorbesc între ele și își citesc reciproc lucrările. De cele mai multe ori nu o fac, iar ceea ce se întâmplă într-un colț poate trece neobservat de oamenii de știință care lucrează în altul.

Scanned with OKEN Scanner

În cazul SARS-CoV-2, acest lucru s-a întâmplat cu micul grup de oameni de știință care studiază aerosolii.

Aerosolii sunt particule mici care plutesc prin aer. Există miliarde de aerosoli. Unii sunt naturali. Alții sunt produși de om. Specialiștii în aerosoli tind să fie ingineri sau chimiști. Donald Stedman a fost un „aerosolist". Era interesat de măsurarea particulelor microscopice care ies din eșapamentul mașinii. Asta este o anchetă clasică privind aerosolii. O alta ar fi: *când prăjești șuncă într-o tigaie, ce dă mirosul acela minunat? Sunt nocive toate particulele care ies din tigaie? Cât de mari sunt ele? Unde se duc? Dacă pornești hota de evacuare, își face ea treaba?*

O revistă de top în acest domeniu este *Aerosol Science and Technology*. La puțin peste o lună de la izbucnirea epidemiei Marriott, revista a invitat mai mulți aerosoliști importanți să se pronunțe cu privire la epidemia misterioasă care a cuprins întreaga lume.

Lucrarea lor a fost publicată la începutul lui aprilie 2020, alături de un articol intitulat „Umiditatea, densitatea și corecția eficienței aspirației de admisie îmbunătățesc precizia unui senzor ieftin în timpul calibrării pe teren într-un sit suburban din câmpia indo-gangetică nord-vestică". Lucrarea se numea „Pandemia provocată de coronavirus și aerosolii: se transmite COVID-19 prin intermediul particulelor expiratorii?" Se poate spune cu certitudine că puțini oameni din afara lumii aerosolilor au citit-o – ceea ce-i păcat, deoarece *Aerosol Science and Technology a* fost una dintre primele publicații științifice importante care a descris corect epidemia de covid.

Inițiatorul lucrării a fost William Ristenpart, care predă la UC Davis, în nordul Californiei. Inginer chimist de formație, Ristenpart a ajuns să studieze bolile umane din întâmplare, în 2008. „Am găsit o lucrare a unui epidemiolog destul de distins

Scanned with OKEN Scanner

care studia transmiterea pe calea aerului între cobai [a] gripei", a spus el. Lucrarea era interesantă, dar, în opinia lui, incompletă. Analiza întreaga problemă, a spus Ristenpart, fără a pune vreodată tipul de întrebări pe care le-ar fi pus în mod natural un aerosolist. „Există un flux de fluid? Există viteză? În ce direcție se îndreaptă? Chestiuni de genul ăsta."

Ceea ce a vrut să spună a fost că epidemiologul căuta să afle *dacă* cobaii își pot transmite unul altuia gripa fără vreun contact fizic direct. Dar nu părea să dorească să știe *cum* s-ar putea întâmpla asta – iar „*cum*", pentru un aerosolist, era partea crucială. Astfel, Ristenpart a început să se implice în lumea bolilor umane, dar din perspectiva unui inginer chimist. Când vorbești, respiri sau strănuți, expiri aer. Cum funcționează acest proces?

„Ți-ai văzut vreodată corzile vocale? Până nu m-am apucat de asta, nici eu nu știam cum arată", a spus el. „Dar toți laringologii folosesc un laringoscop, [adică] practic îți bagă un cablu de fibră optică prin nas, acesta coboară până aici și apoi îți poți vedea corzile vocale în acțiune."

Mi-a arătat o fotografie a corzilor sale vocale, făcută cu un laringoscop. Acestea se află în interiorul laringelui (o zonă numită și „cutia vocală"): două fâșii de țesut, una lângă alta, care se deschid și se închid ca niște uși miniaturale.

> Este destul de fascinant de fiecare dată când corzile vocale se unesc. Deci când [vorbești]... Știi, eu am un fel de voce gravă, este de aproximativ 110 hertzi. Deci corzile vocale se lovesc între ele de 110 ori pe secundă.

De fiecare dată când corzile se deschid, se formează mici șiruri de fluid. În imaginea pe care mi-a arătat-o Ristenpart, șirurile arătau ca niște mici poduri de fluid care se întindeau de-a lungul deschiderii dintre cele două uși miniaturale.

Scanned with OKEN Scanner

„Iar atunci aceste [punți] se rup, se formează mici picături", a continuat el.

Când expiri, asta iese din gura ta – aceste mici picături de salivă. Gândește-te că faci bule într-o sticlă de lichid siropos. Introduci un pai în sticlă, iar la capătul de jos se formează o peliculă subțire de lichid. Apoi sufli în pai și bulele se împrăștie peste tot. Este exact ceea ce se întâmplă în gura ta, doar că sunt milioane de bule, nu zeci, și sunt microscopice.

Deci apăruse virusul SARS-CoV-2, iar *Aerosol Science and Technology* i-a rugat pe Ristenpart și pe trei dintre colegii săi să comenteze. Prima lor întrebare a fost: *ce știm despre aceste picături?* Poate îți amintești ce ni s-a spus în primele zile ale pandemiei. Pe 28 martie 2020, Organizația Mondială a Sănătății a postat următoarele pe platformele sale de socializare:

Fapt: #COVID-19 NU este aeropurtat.
#Coronavirusul se transmite în principal prin intermediul picăturilor generate când o persoană infectată tușește, strănută sau vorbește.
Pentru a vă proteja:
- păstrați o distanță de 1 metru față de ceilalți
- dezinfectați frecvent suprafețele
- spălați/frecați
- evitați să vă atingeți

Când OMS a afirmat că virusul nu este aeropurtat, a vrut să spună că picăturile care ne ies din nas și din gură sunt prea grele pentru a pluti în aer. Acesta este motivul pentru care vă puteți proteja menținând distanța față de o persoană infectată: picăturile se deplasau doar în măsura în care forța unui strănut sau a unei tuse le transporta. Mesajul era „Evitați contactul fizic".

Scanned with OKEN Scanner

Dar aerosoliștii au considerat că acest lucru nu are sens. Dacă particulele de virus din acele punți lichide se transformă în bule minuscule de fiecare dată când corzile vocale se deschid și se închid, atunci este o prostie să ne concentrăm doar asupra tusei și strănutului. Adevărata problemă este *vorbitul.* Poți exhala mult mai multe particule într-o conversație de zece minute decât în două sau trei strănuturi. Ristenpart spune:

> Cred că oamenii – medicii, toată lumea – s-au concentrat asupra tusei și strănutului, pentru că... sunt evenimente dramatice. Poți vedea lucruri zburând și, dacă le poți vedea, te poți îngrijora. Dar vorbirea este omniprezentă. Vorbim cu toată lumea cât e ziua de lungă, nu-i așa?

Și, mai important, nu ar trebui să presupunem că acele mici bule care provin din vorbit sunt prea grele pentru a pluti în aer. Ristenpart și cei trei coautori ai săi s-au gândit că virusul de covid aparține aceleiași clase de aerosoli pe care i-au studiat toată viața. Bulele sunt ușoare. Ele plutesc ca fumul de țigară. Și pot rămâne suspendate în aer într-o cameră timp de o oră – mult după ce persoana care le-a exhalat a plecat.

„Având în vedere numărul mare de particule expiratorii cunoscute a fi emise în timpul respirației și vorbirii", au scris Ristenpart și colegii săi.

> și dată fiind transmisibilitatea clar ridicată a COVID-19, o ipoteză plauzibilă și importantă este că o conversație față în față cu o persoană infectată asimptomatică, chiar dacă ambele persoane au grijă să nu se atingă, ar putea fi suficientă pentru a transmite COVID-19.

Scanned with OKEN Scanner

Cazul Biogen a fost un mister pentru cercetătorii din domeniul sănătății publice care l-au investigat inițial, deoarece nu și-au putut da seama cum un virus care se răspândește prin contact direct ar putea infecta o sală întreagă. „Acesta a fost lucrul cel mai greu de înțeles pentru noi", a spus Lemieux, de la Institutul Broad. „Sute de oameni de la această conferință de două zile au fost infectați. Este ciudat din punct de vedere social să tușești spre cineva, așa că ne întrebăm cum a putut o persoană să tușească spre sute de oameni?"*

Dar dacă virusul se transmitea prin aer, atunci totul căpăta sens. Tot ce trebuia să faci pentru a transmite boala era să respiri și să vorbești. Persoana din centrul cazului Biogen era doar cineva care ținea un discurs în marea și sufocanta sală de conferințe a hotelului Marriott. „Cu cât cineva vorbește mai tare", au scris Ristenpart și coautorii săi, „cu atât produce mai multe particule de aerosol." O persoană în toiul unei infecții cu coronavirus se ridică în fața întregii reuniuni și, timp de 40 de minute bune, emite particule de aerosoli încărcate cu un virus letal. Am explicat evenimentul nostru de superrăspândire.** Sau nu?

---

* Unul dintre lucrurile pe care SARS-CoV-2 le-a făcut pe parcursul pandemiei a fost să devină din ce în ce mai bun la jocul aerosolilor. Iată ce a concluzionat un studiu despre varianta Alpha, care a devenit tulpina dominantă la sfârșitul anului 2020: „Varianta Alpha a fost asociată cu o creștere de 43 de ori... a ARN-ului viral din aerosoli fini" – ceea ce înseamnă că în particulele din aer exista de 42 de ori mai mult virus Alpha decât în tulpinile anterioare. Articolul continua: „Observația noastră privind creșterea răspândirii aerosolilor... sugerează că presiunea evolutivă selectează SARS-CoV-2 capabil să genereze aerosoli mai eficienți" (n.a.).

** Dacă vă întrebați, apropo, dacă OMS a admis vreodată în mod oficial că COVID se transmite prin aer, răspunsul este da. După luni întregi în care s-au învârtit în jurul cuvântului „aeropurtat", în cele din urmă au schimbat limbajul pe situl lor web. Cineva poate dobândi COVID-19, scriau cei de la OMS, „când particulele infecțioase care trec prin aer sunt inhalate la mică distanță (situație numită adesea aerosol la mică distanță sau transmitere aeriană la mică distanță)". Transmiterea poate avea loc, de asemenea, în medii interioare aglomerate prin „transmitere pe cale aeriană la distanță mare", se spune pe pagina OMS, „deoarece aerosolii pot rămâne în suspensie în aer sau pot călători mai departe decât distanța de conversație". Modificarea a apărut pe pagina lor la aproape doi ani după ce aerosoliștii au declarat că puține alte explicații erau plauzibile pentru ceea ce vedeau în jurul lor (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Pentru că, dacă virusul se răspândește prin ceva la fel de simplu ca vorbitul și respirația într-o încăpere închisă, atunci de ce nu au existat mii de cazuri aidoma întâlnirii de la Marriott? Am aflat de epidemia Biogen pentru că a fost un eveniment singular.

De ce a fost singular?

5.

La începutul anilor 1970 a existat o epidemie de rujeolă la o școală primară de lângă Rochester, New York. Și pentru că s-au îmbolnăvit 60 de copii, autoritățile sanitare locale s-au simțit obligate să lanseze o anchetă. Ele au colectat dosare medicale, au analizat hărți ale școlii, au studiat modul în care funcționa sistemul de ventilație, au dedus cine mergea cu autobuzul acasă și cine nu și au determinat unde stătea în clasă fiecare copil infectat. Pe baza acestor informații, au reușit să reconstituie traseul virusului. Au aflat că epidemia a apărut în două valuri. 28 de elevi au fost infectați în primul val, iar cei 28 au transmis în cele din urmă virusul altor 31 de copii. Până aici, totul normal. Iei rujeolă de la cineva. Părinții te țin acasă până îți trece infecția. Mai devreme sau mai târziu, epidemia dispare.

Dar apoi au dat peste ceva straniu. Avea legătură cu modul în care s-a îmbolnăvit primul val de 28 de elevi. *La origine era o singură persoană:* o fată din clasa a doua. Și cazul ei nu avea niciun sens. Ea nu a mers la școală cu autobuzul, pe care anchetatorii îl consideraseră a fi unul dintre cele mai probabile locuri de transmitere. Totodată, copila nu a infectat elevi doar din propria sală de clasă, ceea ce este, de asemenea, scenariul probabil pentru răspândirea unui virus infecțios. În schimb, ea a infectat copii din *14 clase diferite*. În modelele utilizate de

Scanned with OKEN Scanner

epidemiologi pentru a înțelege răspândirea unor boli precum rujeola se presupunea că fiecare persoană infectată are aproximativ aceleași șanse de a transmite virusul altcuiva. Dar această fetiță a făcut de râs respectiva presupunere: singura modalitate de a înțelege acest prim val inexplicabil era ca ea să exhaleze *de zece ori* mai multe particule de virus decât un pacient tipic cu rujeolă.

„Suntem intrigați de posibilitatea unei diferențe de un ordin de mărime între infecțiozitatea cazului index și cea a cazurilor ulterioare", au scris anchetatorii.

Intrigați, se poate spune, era un termen modest.

A fost nevoie de multă vreme pentru ca această idee – că unii oameni ar putea excela în a-i infecta pe alții – să se impună în lumea științifică. Ani de-a rândul, în literatura medicală au apărut doar rapoarte dispersate, echivalente epidemiologice ale observațiilor OZN. Dar nimeni nu știa exact ce să facă cu astfel de cazuri. Ele nu se încadrau cu ușurință în modelele existente despre cum funcționează epidemiile. Termenul de *„superrăspânditor"* a început să fie utilizat cu regularitate abia spre sfârșitul anilor 1970, dar chiar și atunci conceptul a rămas teoretic. Existau prea multe întrebări fără răspuns. Toată lumea înțelegea că, să zicem, un bărbat de 1,80 metri care cântărește 80 de kilograme ar reprezenta o amenințare mai mare în răspândirea unui virus respirator decât o femeie de 50 de kilograme. Plămânii bărbatului erau mult mai mari! Dar numai înălțimea și greutatea nu puteau explica faptul că o elevă de clasa a doua exhala de zece ori mai multe particule de rujeolă decât colegii săi.

Medicii din Rochester erau nedumeriți. Ei știau cine era superrăspânditorul lor, dar nu-și puteau da seama ce o făcea diferită.*

---

* Iată un alt exemplu. În anii 1950, un grup de medici de la spitalul militar din Baltimore a măsluit sistemul de ventilație al clădirii astfel încât aerul extras din secția de tuberculoză să

Scanned with OKEN Scanner

Au intrat în scenă aerosoliștii.

Unul dintre cele mai importante instrumente din lumea aerosolilor este un clasor de particule aerodinamice, sau aparat APS. Arată ca o cutie prevăzută cu o pâlnie. Este echivalentul uman al cutiei magice pe care Donald Stedman a inventat-o pentru a măsura emisiile mașinilor. Dacă respiri în ea, aerul care îți iese pe gură trece printr-o serie de lasere, care numără și măsoară dimensiunile tuturor particulelor de aerosol din respirația ta. Într-un prim experiment crucial, laboratorul lui William Ristenpart a adunat un grup de voluntari și i-a pus să respire într-un APS. Subiecții studiului au repetat sunete vocalice. Au strigat și au șoptit. Au făcut „vocalizări". Iar cercetătorii au confirmat ceea ce au sugerat toate observațiile OZN de-a lungul anilor: un mic grup din eșantionul lor a ieșit cu totul din tipare.

„Asta-i ceva ce numim *superemițători*", a spus Ristenpart. „Unii oameni au eliberat cu un ordin de mărime mai mulți aerosoli la... aceeași intensitate observată". El a continuat: „Nu aveam nici cea mai mică idee. Dacă ar fi să revin la început, probabil că aș fi emis o ipoteză: *Oameni diferiți au distribuții de dimensiuni diferite.* Dar nu am bănuit că ar exista o diferență de un ordin de mărime între oameni."

---

fie pompat într-o cameră plină de cobai. Aceștia s-au întrebat dacă animalele se vor îmbolnăvi doar respirând același aer ca pacienții. Experimentul s-a desfășurat într-o perioadă în care abia începeam să înțelegem că, uneori, agenții infecțioși se transmit prin aer. Rezultatul a fost că exact așa se transmiteau. A fost o descoperire istorică. De la acest experiment se poate trasa o linie dreaptă până la activitatea aerosoliștilor de astăzi.

Apoi a intervenit partea derutantă. Diferitele tulpini de tuberculoză au semnături distincte, așa că medicii au comparat tuberculoza purtată de cobai nou-infectați cu cea a pacienților din secție. Aceasta a fost o etapă de rutină: trebuiau să se asigure că acei cobaii au contractat infecția de la pacienții din secție. „Nu s-a anticipat că bacteriologia detaliată implicată ar fi de interes special", au scris medicii. Însă, spre surprinderea lor totală, au descoperit că 19 din cei 22 de cobai care au contractat tuberculoză și ale căror tulpini au fost măsurate fuseseră infectați de doar doi dintre pacienți (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

David Edwards, de la Harvard, un alt cercetător de top în domeniul aerosolilor, a descoperit același tipar. El a călătorit în Asheville, Carolina de Nord, și Grand Rapids, Michigan, și a măsurat respirația câte unui grup din fiecare oraș. A reușit să testeze 194 de persoane. Majoritatea covârșitoare erau persoane „cu răspândire redusă". Cu greu ar fi putut să infecteze pe cineva. Dar au existat 34 de persoane pe care Edwards le-a numit „mari producători". Dintre aceștia, optsprezece erau „răspânditori foarte mari", iar în acest grup de elită se afla o persoană care expira în medie 3 545 de particule per litru – de peste *douăzeci de ori* mai mult decât grupul cel mai mare de răspânditori mici.

În cele din urmă, aproape de sfârșitul pandemiei a apărut dovada decisivă. Ca parte a unui „studiu experimental", cercetătorii britanici au infectat în mod deliberat cu covid 36 de voluntari. Toți erau tineri și sănătoși. Toți au fost expuși la exact aceeași doză din exact aceeași tulpină, exact în același timp și în exact aceleași condiții. Toți au fost apoi plasați în carantină într-un spital, permițând cercetătorilor să îi pună sub o supraveghere medicală minuțioasă, monitorizând și testând fiecare simptom și semn vital. Ristenpart și Edwards măsurau oameni obișnuiți, neinfectați cu vreun virus. Studiul britanic, în schimb, a fost primul care a analizat ce s-a întâmplat cu persoanele *care aveau* covid. Și ce au descoperit? 86% din toate particulele de SARS-CoV-2 detectate în grupul lor de voluntari infectați proveneau de la... două persoane.

Virusurile aeropurtate nu funcționează în conformitate cu Legea celor Puțini. Ele funcționează după legea celor foarte, foarte, foarte puțini.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

6.

Ce au identificat aerosoliștii nu era ceva ce se produce la întâmplare, din când în când, la o persoană sau alta. „Din motive neclare, anumiți indivizi sunt «superemițători vorbitori» care emit cu un ordin de mărime mai multe particule de aerosol decât media", au scris Ristenpart și colegii săi în articolul publicat de *Aerosol Science and Technology*. Cu alte cuvinte, un anumit tip de individ – precum fetița din Rochester – produce o mulțime de particule de aerosoli în virtutea alcătuirii sale genetice.

William Ristenpart crede că superrăspânditorii ar putea fi oameni care, printr-un capriciu al naturii, au o salivă cu proprietăți neobișnuite: este mai elastică și mai vâscoasă – mai groasă și mai lipicioasă – decât cea normală. Prin urmare, când trece prin punțile de lichid de pe corzile vocale, această salivă produce mai mulți aerosoli.*

David Edwards, la rândul său, crede că orice diferențe individuale ar exista – cel puțin în ceea ce privește particulele emise prin respirație – ar putea fi amplificate de ceva atât de simplu ca hidratarea.

„Căile respiratorii superioare sunt ca o spălătorie auto", a explicat el, „iar aerul care intră în căile respiratorii superioare este ca o mașină".

Când spălătoria auto funcționează corect, marea majoritate a particulelor și impurităților din aerul pe care îl respiri este spălată. „Dacă ești bine hidratat, căile respiratorii superioare captează agenții patogeni în permanență și îi transportă – în

---

* Ristenpart: „Puteți vedea acest lucru foarte clar, dacă doriți. Luați puțină salivă între două degetele și depărtați-le încet. Veți vedea ceva ca un mic șnur. Asta se numește *instabilitatea mărgele-pe-un-șnur*. Așa ceva nu se întâmplă în cazul apei simple, dar se produce în cazul fluidelor care sunt viscoelastice. Așadar ipoteza este că poate acești superemițători au proprietăți viscoelastice anormale în saliva lor" (n.a.).

20 de minute sau o oră – în intestine; tu înghiți... iar ei sunt eliminați în acest fel", a spus Edwards. „Dar dacă ești deshidratat, nu ai apă în mașina de spălat". Iar în cazul în care spălătoria auto este întreruptă, lucruri precum particulele de virus trec de operațiunea de curățare din căile respiratorii superioare și ajung în plămâni. Din acest motiv, deshidratarea ne face mai vulnerabili la răceală, gripă și covid: când exhalăm, aceste particule de virus ies din nou afară – și acum avem mai multe șanse nu doar să contractăm un virus, ci și să îl răspândim. Particulele lovesc căile respiratorii uscate și se sparg într-un jet concentrat, spumos, ca un val mare care izbește o plajă. Așa se ajunge la 3 545 de particule per litru.

Așadar care persoane tind să aibă căile respiratorii superioare deshidratate?

Când a analizat datele privind respirația, Edwards a constatat că cei mai importanți factori de predicție ai producției ridicate de aerosoli erau vârsta și indicele de masă corporală (IMC).

> Cu cât înaintezi în vârstă, cu atât tinzi să fii mai deshidratat. Cu cât ai un indice al masei corporale mai mare, cu atât tinzi să fii mai deshidratat. Iar dacă ești infectat [cu COVID-19], devii deshidratat deseori. Astfel, pare că numitorul comun al acestor trei grupuri de persoane este o problemă de deshidratare.*

* Iată concluzia unui studiu care a analizat nivelurile de hidratare ale unui eșantion mare de americani: „Constatările noastre... sugerează că persoanele cu un IMC mai mare se pot comporta în moduri care le determină să fie hidratate necorespunzător. Persoanele obeze au nevoi mai mari de apă decât persoanele non obeze, deoarece necesarul de apă depinde de viteza metabolică, de suprafața corporală și de greutatea corporală. Vitezele de reîmprospătare a apei cresc odată cu IMC, pe baza unor cerințe energetice mai mari, a unui consum alimentar mai mare și a unei producții metabolice mai mari" (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Deocamdată nu știm care dintre aceste explicații este corectă – dacă o fi vreuna. Dar pare sigur că într-o zi oamenii de știință *vor afla*, iar această descoperire va crea o versiune la scară industrială a dilemei cu care ne-am confruntat în cazul planului lui Donald Stedman privind emisiile poluante. Tentația de a utiliza aceste cunoștințe pentru a controla evoluția viitoarelor epidemii va fi la fel de mare ca în cazul Lawrence Tract și al Universității Harvard. Numai că, de data asta, complicațiile rezultante vor fi și mai grave.

Ce se întâmplă dacă vârsta și obezitatea *sunt* cu adevărat cei mai importanți doi factori de predicție ai superrăspândirii? Înseamnă asta că, în mijlocul unei pandemii, pasagerii vor refuza să stea lângă o persoană supraponderală într-un avion? Dar dacă răspunsul este saliva vâscoasă și cineva vine cu un test de zece secunde care să măsoare dacă cineva se găsește sau nu în procentajul „sigur" de 99%? Ar putea fi restaurantele sau cinematografele, teatrele sau bisericile îndrituite să ceară tuturor să facă un test de salivă la ușă – și apoi să-i refuze pe cei ale căror rezultate se situează la extremă?*

Stedman ar fi zis, răspunzându-le detractorilor săi, că toate aceste obiecții sunt bune și frumoase, dar la un moment dat orașul Denver va trebui să decidă cât de serios este cu privire la curățarea aerului. Același lucru va fi valabil și pentru următorul virus mortal aerosolizat. Va trebui să decidem cât de departe suntem dispuși să mergem pentru a salva vieți.

În rezumatul constatărilor lor, grupul de cercetători britanici a scris următoarele:

---

* În cartea sa *The Rules of Contagion: Why Things Spread and Why They Stop*, epidemiologul Adam Kucharski scrie: „Considerarea persoanelor cu risc ca fiind speciale sau diferite poate încuraja atitudinea «ei și noi»". În opinia lui, concentrarea asupra persoanelor superinfecțioase este periculoasă, „conducând la segregare și stigmatizare". Are dreptate! Problema este că natura nu urmează cursul convenabil din punct de vedere politic (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

> Prezicerea sau identificarea persoanelor care ar putea fi mari transmițătoare de virusuri, poate chiar înainte de a fi infectate, este de interes, deoarece acestea ar putea fi ierarhizate pentru intervenții în vederea blocării transmiterii.

Acea propoziție – că găsirea superrăspânditorilor va fi „de interes" data viitoare – este un eufemism. Cu siguranță va fi de interes.

7.

Cred că acum ne putem aventura într-o teorie a ceea ce s-a întâmplat la Marriott Long Wharf pe 26 februarie 2020.

Avem o persoană, în toiul unei epidemii de COVID-19, care participă la o reuniune aglomerată. Nu cunoaștem numele real al cazului index de la Marriott, dar, pentru simplificare, să presupunem că a fost un bărbat și să-l numim domnul Index. (Termenul utilizat pentru a descrie persoana care se află la originea oricărui focar de boală este *cazul index*).

Domnul Index este un superrăspânditor. El nu își dă seama de situație, desigur. Nimeni nu-și dă seama. Și, în mare parte, acest aspect nu a contat prea mult de-a lungul vieții sale, sau cel puțin nimeni nu a observat vreodată că, de exemplu, când el a luat gripa, toată lumea a luat gripa. Dar acum el adăpostește un virus mortal.

C2416T – virusul pe care îl purta – a fost depistat întâia dată în Franța. Să presupunem în continuare că domnul Index a lucrat la una dintre operațiunile Biogen din Europa de Vest. A fost infectat chiar înainte de a pleca spre Boston. Era încă în faza de incubație, așa că nu a infectat pe nimeni din avion. Dar a fost un zbor lung: aproape nouă ore. Și nu a băut suficientă

Scanned with OKEN Scanner

apă, pentru că nu a vrut să se ridice des pentru a folosi toaleta. Poate că a băut un pahar de vin – alcoolul accelerează deshidratarea – și a adormit. Faptul că aerul din avioane este în mod notoriu uscat nu a ajutat situația. A aterizat. A așteptat la o coadă lungă ca să treacă de imigrări.

Durează aproximativ douăsprezece ore de respirare a unui aer uscat pentru a-ți „deregla" sistemele de hidratare din tractul respirator superior, iar între zborul său și lunga așteptare pentru verificarea pașaportului domnul Index depășise cu mult acest punct în momentul în care a ajuns la hotel. Era mai în vârstă și mai masiv, ceea ce însemna că trebuia să bea mult mai multă apă decât toți cei din jurul său. Dar nu și-a dat seama de asta, iar acum infecția și deshidratarea au agravat foarte mult înclinația lui naturală de a produce aerosoli în exces. Tractul său respirator superior este acum o autostradă lungă, uscată, deșertică. Saliva lui este groasă și siropoasă. Există atât de multe poduri de salivă peste corzile vocale încât cutia lui vocală seamănă acum cu fluviul Tamisa, care traversează Londra.

Omul ajunge la Marriott Long Wharf. Domnul Index ia micul-dejun împreună cu grupul în Harbor View Ballroom. (În retrospectivă, ar fi fost de mare folos dacă ferestrele din podea până în tavan ale sălii de bal ar fi fost deschise. Dar nu au fost și, în orice caz, nimeni nu se gândea la importanța ventilației în acele zile de început ale covidului. După micul-dejun, domnul Index pleacă împreună cu toți ceilalți spre Grand Ballroom, la parter. Holul din afara sălii de bal este lung și îngust. În pauzele de cafea, acesta va fi aglomerat. Să presupunem că aceasta este prima prezentare a zilei: o actualizare a activității europene a Biogen. El stă în picioare în fața întregului grup. Vorbește tare, așa cum procedează firesc oamenii care se adresează unei săli mari, iar pentru că veștile din Europa sunt

Scanned with OKEN Scanner

neobișnuit de bune și el este încântat, ies milioane de particule aerosolizate.

Dommul Index vorbește și vorbește. Răspunde la întrebări. După aceea colegii săi vin să-l îmbrățișeze (să-l strângă de mână sau să-l sărute pe ambii obraji) pentru o treabă bine făcută. Dommul Index părăsește ședința exaltat.

Asta până ce, la câteva zile după conferință, se trezește cu o febră puternică, o durere de cap insuportabilă și își dă seama subit că este foarte, foarte bolnav – idee urmată de încă una, și mai terifiantă, că, probabil, mulți alți oameni sunt pe cale să fie și ei foarte, foarte bolnavi.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Partea a treia | Suprapovestea

7 | Clubul supraviețuitorilor din L.A.

„ȘI NU AM VORBIT DESPRE HOLOCAUST, NICI MĂCAR CU PROPRIUL MEU COPIL."

1.

La izbucnirea celui de-Al Doilea Război Mondial, Fred Diament a fost trimis în lagărul de concentrare Sachsenhausen, de lângă Berlin, iar de acolo la Auschwitz. Avea 15 ani. Era ceea ce se numea un „număr mic", adică unul dintre primii care au fost trimiși în lagăre. Tatăl lui Fred a fost bătut până la moarte. Fratele său a fost spânzurat. A îndurat cinci ierni în lagăre, a luptat în rezistența subterană de la Auschwitz, a supraviețuit marșului morții de la Auschwitz în 1945, și-a întâlnit viitoarea soție pe un vapor spre Palestina, a servit în războiul de independență al Israelului, a luptat din nou în campania din Sinai din 1956, apoi s-a mutat la Los Angeles, și-a terminat facultatea la seral și a ajuns director executiv al unei companii de îmbrăcăminte pentru femei. Avea 1,54 metri. Se purta ca un uriaș. Toată lumea îi spunea Freddie.

„Freddie era foarte impetuos", a spus Rachel Lithgow. Ea l-a cunoscut pe Freddie și pe membrii cercului de supraviețuitori ai Holocaustului din jurul său, în Los Angeles, când lucra pentru Fundația Shoah a lui Steven Spielberg. „Era, de asemenea, amuzant. Avea un simț al umorului incredibil. Umor negru. Știi, îi spunea «clubul select cunoscut drept Auschwitz»."

Cel mai bun prieten al lui Freddie era Siegfried Halbreich. Au fost împreună în Sachsenhausen și Auschwitz. „Sig" a fost

Scanned with OKEN Scanner

unul dintre liderii rezistenței de la Auschwitz și, pentru că fusese farmacist înainte de război, a servit drept sanitar pentru deținuți. S-a mutat la Los Angeles în 1960 și a deschis un atelier de rame personalizate în Santa Monica. El și Freddie erau inseparabili. „Era ca și cum i-ai vedea pe Ralph Kramden și Norton cum se luau la trântă. Tot ce făceau era să-și petreacă fiecare zi împreună certându-se", a spus Lithgow. „Era ridicol. Sig era un tip german foarte elegant, corect. Cel mai neglijent fel în care l-am văzut îmbrăcat vreodată a fost când nu a purtat cravată."

Freddie a murit în 2004.

Și deci ne-am dus la înmormântare, unde erau mulți oameni. Știi, parcă toată lumea era acolo, da? Întreaga comunitate e acolo. Chiar și oamenii care îl urau pe Freddie și pe care el îi ura au venit să își prezinte omagiile. Și Sig Halbreich, cel mai bun prieten al său din viață, rostește elogiul. Sig se duce la pupitru și este foarte teatral. E îmbrăcat în cel mai bun costum al său. Iar Sig grăiește – cu puternicul lui accent german – „Ce putem spune despre Fred Diament?"

Apoi s-a răsucit pentru a vorbi către sicriul celui mai drag prieten al său.

Și a fluturat mâinile spre el. Făcea cu mâna, așa, arătând cu ea și fluturând-o, dar cu spatele la noi. Gesticula sălbatic. Nu am putut auzi nici un afurisit de cuvânt. Apoi s-a întors, a prins pupitrul în palme și a spus foarte teatral, *Und ästa a fost Fred*. Toată lumea și-a pierdut mințile. Nu ne puteam opri din râs.

Apoi, Masha Loen. Masha era lituaniană. A supraviețuit la Stutthof, lagărul de concentrare înființat de naziști chiar lângă Gdańsk, în Polonia. A fost bolnavă de tifos, de două ori (după

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

aceea a numit experienţa „tifosul"). În momentul eliberării lagărului, Masha era acoperită de o grămadă de cadavre, dar a fost văzută agitând mâna în aer. S-a căsătorit cu iubirea vieţii sale şi s-a mutat la Los Angeles după război. Era îndărătnică.

„O, habar nu ai", a spus Lithgow. „A fost secretara mea şi făceam corespondenţa într-o zi de Pesach şi eram toţi acolo."

Pesach este Paştele, în timpul căruia evreii nu mănâncă pâine cu drojdie. Masha era o evreică reverenţioasă.

„Unde-i Masha? Unde-i Masha? Şi deschid unul dintre birourile nefolosite – era *Pesach*, apropo – deschid uşa şi acolo ea şedea aşa, cu un cheeseburger."

Un cheeseburger este aproape cel mai noncuşer aliment imaginabil.

„Eu am făcut aşa" – Lithgow a mimat un gest de groază – „iar ea a poruncit: «Închide uşa». Aşa că am intrat şi am închis uşa în urma mea, iar ea mi-a spus: «Ascultă-mă. Sunt o evreică bună. Am supravieţuit marşului morţii şi tifosului şi acum ar trebui să fiu constipată două săptămâni pentru că strămoşii noştri au rătăcit prin deşert?» M-am holbat la ea şi a continuat: «Acum ieşi naibii din biroul ăsta. Şi dacă spui cuiva că m-ai văzut aici, inclusiv soţului meu, te omor». Şi am plecat uşurel."

Freddie, Sig şi Masha erau inima clubului supravieţuitorilor din Los Angeles. Făceau cursuri de engleză împreună, seara, la Hollywood High School. Vestea s-a răspândit. Tot mai mulţi supravieţuitori din tot oraşul li s-au alăturat. Un profesor a remarcat aspectul şi le-a oferit spaţiu într-o clasă.

„Au început încet-încet să [se] vadă unul în celălalt", a spus Lithgow.

Mai stăteau după terminarea orei şi doar discutau. Apoi au început să vină cu chestii. Cum ar fi: „Asta-i ultima fotografie făcută mamei mele". „Asta este uniforma [de deţinut] pe care am purtat-o când

Scanned with OKEN Scanner

am fost eliberat din Bergen-Belsen. Nu o pot arunca, dar nici nu o mai pot suporta în casa mea, nici măcar o secundă. Nu știm ce să facem."

Așa că Fred Diament a sunat un tip pe care îl cunoștea la [Federația Evreiască din Los Angeles] și l-a întrebat: „Ne poți împrumuta un dulap în care să ne ținem lucrurile? Pentru că vrem să le păstrăm, dar nu le vrem în casele noastre."

Dar cel pe care l-a sunat Diament – Lithgow nu și-a putut da seama niciodată cine a fost – le-a spus că ar trebui să facă o mică expoziție cu amintirile lor.

Și au luat toate vestigiile lor și au publicat un mic anunț în *L.A. Times* *în care spuneau:* „Supraviețuitori din Holocaust își expun lucrurile. Iar dacă doriți să veniți la Federație duminică între X și Y, le veți putea vedea". Au venit cu miile. Și atunci supraviețuitorii s-au gândit: „Doamne, aici e o chestie".

Federația Evreiască din Los Angeles le-a oferit supraviețuitorilor un spațiu la parterul clădirii sale de pe Wilshire Boulevard. L-au numit Muzeul Memorial al Martirilor. A fost deschis în 1961. A fost primul muzeu al Holocaustului din Statele Unite. Ani mai târziu, Lithgow avea să devină director executiv.

În următoarele câteva decenii au devenit, în cuvintele lui Lithgow, „nomazii bulevardului Wilshire", mutându-se dintr-un spațiu mic într-altul. Erau mereu deficitari cu banii sau în urmă cu plata chiriei, dar au rezistat. În timp, ideea lor s-a răspândit în Statele Unite, până în punctul în care în prezent există memoriale sau muzee ale Holocaustului în aproape toate marile orașe americane: New York, Dallas, Chicago, Houston, Miami și așa mai departe.

Muzeul Memorial al Martirilor se numește acum Muzeul Holocaustului LA. Se află într-o clădire nouă, frumoasă, în Parcul Pan Pacific din cartierul Fairfax din Hollywood. Dacă ajungi vreodată în Los Angeles, ar trebui să-l vizitezi. Sau să mergi la unul dintre evenimentele lor. Evenimentele muzeului, a explicat Lithgow, „nu se încheie cu imnul național și nici cu «Hatikvah» [imnul național al Israelului]. Acolo se cântă..." Și a început să cânte, în idiș, „Partisan Song", imnul neoficial al supraviețuitorilor Holocaustului, scris în 1943 de Hirsh Glick, un deținut al ghetoului din Vilna.

Zog nit keyn mol, az du geyst dem letstn veg,
Khotsh himlen blayene farshteln bloye teg.
Kumen vet nokh undzer oysgebenkte sho,
*S'vet a poyk ton undzer trot: mir zaynen do!**

„Este ceea ce cântau în pădure sau noaptea în barăci pentru a-și menține moralul ridicat."

Când vei părăsi muzeul, s-ar putea să îți vină în minte o întrebare – banală în comparație cu ceea ce tocmai ai trăit, dar importantă în felul ei: *de ce a trebuit să treacă atâta vreme, până în 1961, adică peste 15 ani de la sfârșitul celui de-Al Doilea Război Mondial, pentru a exista măcar un singur monument dedicat Holocaustului în Statele Unite?* Și, mai ciudat, *de ce a durat atât de mult până când ideea s-a răspândit în întreaga țară?* Adică aruncă o privire la lista tuturor muzeelor inspirate de ceea ce au creat Freddie, Sig și Masha – și fii atent la datele la care au fost deschise.

---

* *Niciodată să nu spui că pleci pe ultimul drum / Deși cerul plin de plumb acoperă zilele albastre / Ora promisă va veni curând / Pașii noștri de marș răsună: „Suntem aici!"* (n.a.)

Scanned with OKEN Scanner

DATA CREATĂ	STAT	NUME
1961	California	Muzeul Memorial al Martirilor
1984	Illinois	Muzeul Holocaustului şi Centrul Educaţional Illinois
1984	Michigan	Centrul Holocaustului Zekelman
1984	Texas	Muzeul Holocaustului şi al Drepturilor Omului din Dallas
1984	Texas	Muzeul Holocaustului şi Centrul de Studii El Paso
1986	Florida	Centrul de Resurse şi Educaţie Memorial al Holocaustului din Florida
1989	Washington	Centrul Holocaustului pentru Umanitate
1992	Florida	Muzeul Holocaustului din Florida
1992	New York	Centrul Memorial al Holocaustului şi al Toleranței din Nassau County
1993	California	Muzeul Toleranței
1993	Washington, DC	Muzeul Memorial al Holocaustului din Statele Unite
1995	Indiana	CANDLES Muzeul Holocaustului şi Centrul Educațional
1995	Missouri	Muzeul Holocaustului St. Louis Kaplan Feldman
1996	Texas	Muzeul Holocaustului Houston
1997	New York	Muzeul Patrimoniului Evreiesc – Un memorial viu al Holocaustului
1997	Virginia	Muzeul Holocaustului din Virginia
1998	Noul Mexic	Muzeul Holocaustului şi Intoleranţei din New Mexico
2000	Texas	Muzeul Memorial al Holocaustului din San Antonio

Primul a fost deschis în 1961. Cel de-al doilea a fost deschis în 1984. Dar abia în anii 1990 – la o jumătate de secol de la sfârşitul Holocaustului – ideea comemorării acestuia a prins rădăcini în întreaga ţară. De ce?

Scanned with OKEN Scanner

Până acum, în *Revenge of the Tipping Point*, am explorat ideea că noi suntem responsabili pentru febra și contagiunile care ne înconjoară, că acțiunile noastre – intenționate sau neintenționate, deschise sau ascunse – sunt cele care determină forma unei epidemii. Dar cazurile pe care le-am analizat până acum au fost legate de un loc sau de o comunitate: Miami, Poplar Grove, Lawrence Tract, Harvard. Toate aceste locuri aveau propriile povești foarte specifice.

În următoarele două capitole, doresc să extind discuția noastră despre suprapovestiri la genul de povești care pot plana peste culturi și țări întregi. Acest tip de suprapoveste este mai apropiat în semnificație de ceea ce germanii numesc *Zeitgeist*, care se traduce literal prin *spiritul timpului*. Suprapoveștile Zeitgeist sunt mai largi și mai înalte. Ele aruncă o umbră mult mai lungă asupra pământului de sub ele.

Iar întrebările pe care vreau să le pun sunt: *de ce e nevoie pentru a schimba o suprapoveste Zeitgeist? Poate o poveste de o asemenea anvergură să fie rescrisă și reimaginată, într-o manieră care să schimbe modul în care gândesc și simt cei de mai jos?*

Cred că răspunsul este *da*. Putem chiar să îi numim pe oamenii care au fost responsabili pentru una dintre cele mai mari revizuiri ale suprapoveștii din secolul trecut.

Dar să nu ne pripim.

2.

Amintirile noastre despre Holocaust – în cuvintele istoricului Peter Novick – au un „ritm" ciudat.* Romanul definitoriu al Primului Război Mondial a fost, probabil, *Nimic nou pe frontul*

---

* Cartea lui Novick pe această temă, The Holocaust in American Life, a apărut în 1999. A fost un succes de critică uriaș (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

de vest, de Erich Maria Remarque. S-a vândut în milioane de exemplare și a fost tradus în zeci de limbi. A apărut în 1928 – la 10 ani după încheierea războiului. Acest „ritm" al memoriei este tipic. Statele Unite s-a retras din Vietnam în 1973. Cele mai influente două filme culturale despre război – *Vânătorul de cerbi* și *Apocalipsul acum* – au apărut în 1978 și, respectiv, 1979. În 1982, în Mallul din Washington, DC, exista un memorial imens dedicat războiului din Vietnam.

Dar Holocaustul nu a fost așa. A existat o producție populară – deși ciudat de optimistă – pe Broadway a *Jurnalului Annei Frank*, care a rulat aproape doi ani în anii 1950, urmată de o versiune cinematografică. În anii 1960, Sidney Lumet a făcut un film aclamat de critici – *Muntele de pietate* – despre un supraviețuitor al lagărelor de concentrare. Dar filmul nu a avut decât un succes modest de casă, iar unele grupuri evreiești au cerut boicotarea lui. Au mai existat o mână de alte romane și filme, ici și colo, dar nimic cu consecințe culturale. Problema nu a fost că oamenii negau Holocaustul, susținând că nu s-a întâmplat niciodată. Ci că nu știau despre el. Sau știau despre el, dar nu voiau să vorbească despre asta.

În 1961, distinsul istoric al Universității Harvard H. Stuart Hughes a publicat *Contemporary Europe: A History*, o lungă prezentare a ceea ce s-a întâmplat în Europa între 1914 și sfârșitul anilor 1950. Pe parcursul a 524 de pagini, Hughes nu folosește niciodată cuvântul *holocaust*. El menționează ce s-a întâmplat în lagărele de concentrare de doar trei ori: într-o propoziție la pagina 229, într-un paragraf la pagina 237 și în două paragrafe la pagina 331. Hughes dedică mult mai mult spațiu compozitorului clasic Arnold Schoenberg și apariției atonalității și a scalei dodecafonice.

În anul următor, în 1962, Samuel Morison și Henry Commager au lansat ediția actualizată a manualului lor în două volume, *The Growth of the American Republic*. Morison a

Scanned with OKEN Scanner

câștigat două premii Pulitzer de-a lungul carierei sale. Commager a fost considerat unul dintre cei mai importanți istorici americani ai epocii postbelice. Dacă ai fost student oriunde în Statele Unite în anii 1950 și 1960, sunt șanse ca *The Growth of the American Republic* să fi fost cartea pe care ai citit-o la ora de istorie. Lesne de imaginat, Morison și Commager au avut multe de spus despre Al Doilea Război Mondial. Se desfășurase în cursul vieții amândurora. Dar Holocaustul? Acesta primește câteva fraze într-un singur paragraf, fără vreun accent particular pe antisemitismul explicit care l-a animat. „Aceste lagăre ale atrocităților au fost înființate în 1937 pentru evrei, țigani și germani și austrieci antinaziști", scriu ei. „Odată cu venirea războiului, naziștii le-au folosit pentru deținuți de toate naționalitățile, civili și soldați, bărbați, femei și copii, precum și pentru evrei adunați din Italia, Franța, Olanda și Ungaria".

Urmează apoi câteva fraze de descriere suplimentară:

> Dar dovezile sunt concludente că numărul total al civililor uciși la ordinele lui Hitler a depășit șase milioane. Iar povestea mișcătoare a unuia dintre cei mai mici din aceștia, jurnalul fetiței germane Anna Frank, a contribuit probabil mai mult la convingerea lumii de ura inerentă doctrinei naziste decât procesele solemne de după război.

Și, cu asta, au încheiat subiectul și au trecut la o descriere a președintelui Roosevelt, care s-a retras în locuința sa de iarnă din Warm Springs, Georgia. Nu contează că „Anna Frank" este, de fapt, *Anne* Frank. Și, deși e corect din punct de vedere tehnic că s-a născut în Germania, ea locuia în Amsterdam când și-a scris jurnalele, deoarece familia ei fugise de naziști, ceea ce totuși pare a fi o informație relevantă. Și, pentru numele lui Dumnezeu, era *evreică* – iar dacă

Scanned with OKEN Scanner

omiți această parte, pierzi întregul sens al poveștii cu „Anna" Frank.

„Referirile la «Auschwitz» sau la «lagăre de concentrare» sunt rare", scria istoricul și supraviețuitorul Holocaustului Gerd Korman, în 1970, după ce citise mai mult de o duzină dintre cele mai importante cărți de istorie contemporană din perioada postbelică.

Un autor de manuale de istorie americană s-a deranjat să adauge „(cubaneze)" lângă „lagăre de concentrare", iar apoi a fost suficient de consecvent pentru a nu mai menționa vreodată cuvântul sau nume de lagăre când a trecut în revistă afacerile americane și europene din timpul celui de-al Doilea Război Mondial. O altă carte reproduce o fotografie a vitrinei unui negustor evreu, acoperită cu simboluri și cu cuvântul-cheie Dachau, dar nici indexul, nici textul nu dezvăluie vreodată ce este acel Dachau la care negustorul fusese „trimis în concediu".

Chiar și în sânul comunității evreiești – și în rândul supraviețuitorilor, în special – a existat o reticență de a vorbi public despre ceea ce s-a întâmplat.*

Iată-o pe Renée Firestone, un alt stâlp al clubului supraviețuitorilor din L.A., vorbind în mărturia sa pentru Fundația Shoah despre drumul lung pe care l-a parcurs pentru a recunoaște deschis ceea ce i s-a întâmplat.

Am trăit o viață plină de farmec ca designer de modă până când, într-o zi, am primit un telefon de la Centrul Simon Wiesenthal care

---

* Novick scrie: „În 1957, New Leader a publicat o serie de optsprezece eseuri personale pentru a vedea „ce se întâmplă în mințile celor cinci milioane de americani care au absolvit colegiul după Hiroshima". Cel puțin două treimi dintre respondenți erau evrei. Scriind despre ceea ce le-a modelat gândirea, ei au menționat o varietate de evenimente istorice, de la Marea Depresiune la Războiul Rece. Niciun participant nu a menționat Holocaustul." (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

m-a întrebat dacă aș vrea să vin să-mi spun povestea. Și am râs de rabinul Cooper și i-am spus: „Haide! După toți acești ani, de ce ar trebui să încep acum să vorbesc despre acele zile oribile, acele săptămâni și ani oribili?"

După care mi-a spus că în acea noapte un cimitir evreiesc din vale fusese profanat și că pe un templu au fost pictate svastici. Și când am auzit cuvântul svastică am înnebunit și i-am închis telefonul. I-am spus că trebuie să mă gândesc la asta.

În acea noapte m-am perpelit în tabără tot timpul, în coșmarul meu. A doua zi de dimineață, când m-am trezit, l-am sunat înapoi și i-am spus că „sunt gata să vorbim".

Vreau să înțelegeți că în momentul în care am venit aici și mi-am început afacerea și mi-am dat seama că trebuie să mă concentrez cu adevărat asupra unei familii, eram un grup unic de oameni de la vârsta de 15 ani până la vârsta de 40 de ani, poate, că nu am avut copii și nici bătrâni. Că trebuie să creăm o nouă națiune. Așa că pe asta ne-am concentrat și asta am făcut.

Și nu am vorbit despre Holocaust, nici măcar cu propriul copil.

Iată un alt membru al clubului din L.A., Lidia Budgor. Budgor a supraviețuit ghetoului din Lodz, lagărelor Auschwitz și Stutthof, marșului morții, unui episod de tifos și i-a văzut pe aproape toți membrii familiei sale uciși de naziști. A avut parte de una dintre cele mai dureroase experiențe de război imaginabile. Intervievatorul o întreabă despre fiul ei, Beno.

Intervievator: Când Beno creștea, i-ai povestit despre Holocaust?
Budgor: Da, am vorbit despre asta. Da.
Intervievator: La ce vârstă?
Budgor: Liceu.
Intervievator: Ce a avut de spus?
Budgor: Știa că am fost mereu implicată. Știa că...

Scanned with OKEN Scanner

Intervievator: Ce crezi... cum s-a descurcat, fiind copilul unui supraviețuitor?
Budgor: Nicio reacție. Nu, nu l-a afectat.*

Nicio reacție? Ce versiune a evenimentelor i-a descris ea? „Când am început [să vorbesc]", a declarat supraviețuitoarea de la Stutthof, Masha Loen, „erau oameni care nici măcar nu știau că a existat un Holocaust."

> Unii evrei nu știau, așa cum v-am spus. A fost ca și cum... știi tu, ceva din senin. Au fost șocați că a existat un Holocaust. Și aceștia erau prieteni foarte apropiați ai mei.

Astăzi vorbim despre genocidul care a avut loc în Europa în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial ca despre „Holocaust" – cu *H* mare. Atrocitatea are *un nume.* Este o traducere liberă a cuvântului ebraic *shoah,* care în Israel a fost mult timp cuvântul folosit pentru a descrie genocidul nazist. Dar în anii de după război, dacă subiectul a fost abordat, ceea ce s-a întâmplat în lagărele de concentrare a fost descris drept „atrocitățile naziste", sau „ororile", ori prin termenul folosit chiar de naziști, „Soluția Finală" (întotdeauna între ghilimele,

---

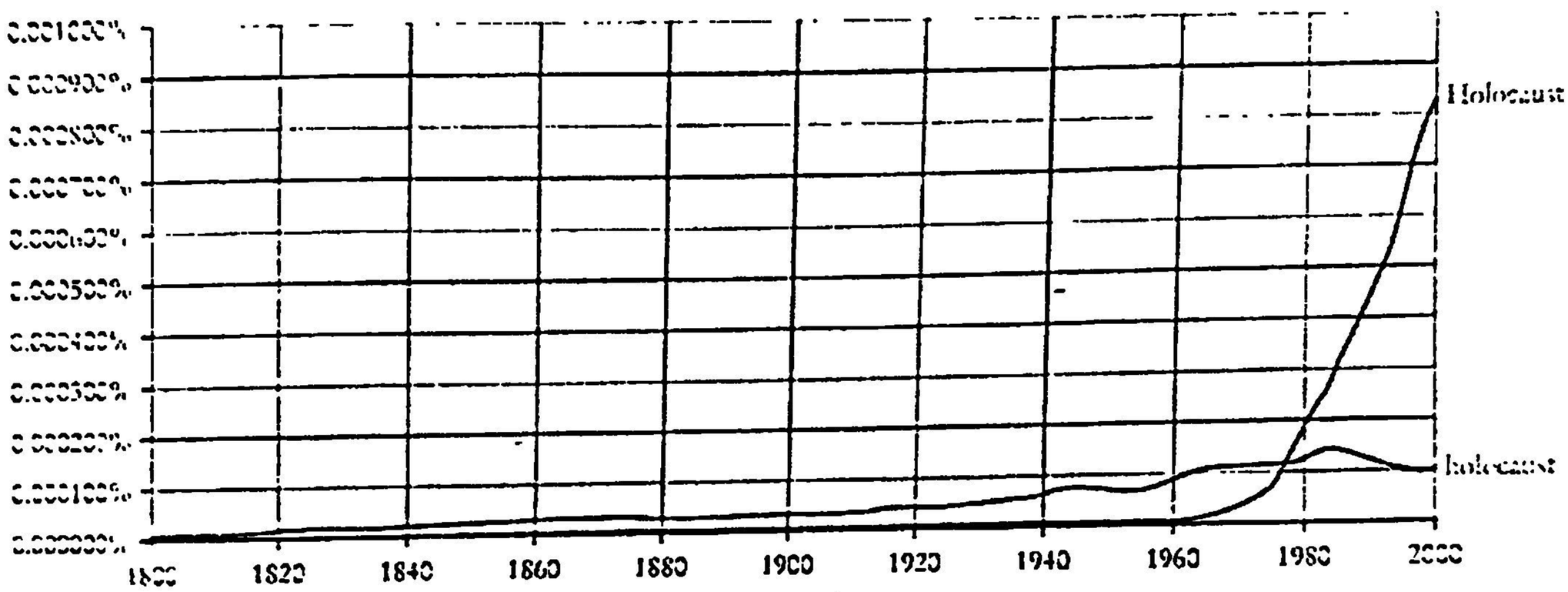
* Înainte ca Budgor să vorbească despre Beno și despre ceea ce i-a spus (sau nu) despre experiența ei, ea spune următoarele despre fiul ei (este o mamă evreică, la urma urmei).

Budgor: Și am știut că fiul meu va primi o educație cu dublu curriculum, că creierul lui va... va funcționa. Și, cu siguranță, a terminat yeshiva, și cu brio, cu toate onorurile, și șef de promoție, și așa mai departe, a intrat în UCLA. Și viitorul său a fost creat. Și cu siguranță a realizat multe...
Intervievator: Ce face el acum?
Budgor: Este fizician nuclear, foarte...
Intervievator: Căsătorit?
Budgor: Căsătorit, cu doi copii frumoși. Și căsătorit cu o tânără foarte frumoasă din Santa Barbara – evreică (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

pentru a stabili un fel de distanță morală). Dacă ai fi pronunțat cuvântul *Holocaust* într-o conversație obișnuită în anii postbelici, nimeni nu ar fi știut despre ce vorbești.

Să privim la următorul grafic din *The New Republic*, care arată cât de des au apărut termenii *holocaust* și *Holocaust* în presa scrisă din ultimii 200 de ani. Versiunea generică, cu minuscule, trece de la un firicel la un șuvoi. Versiunea cu majuscule nu este folosită aproape niciodată până la sfârșitul anilor 1960 – și, chiar și atunci, în număr modest.



Dar stai așa. Chiar în jurul anului 1978 se întâmplă ceva dramatic, este? Linia care indică utilizarea cuvântului *Holocaust* devine aproape verticală. Deci ce s-a întâmplat în 1978 astfel încât situația să devină critică?

3.

În 1976, doi directori executivi de la rețeaua NBC treceau pe lângă o librărie, când au văzut în vitrină o carte despre experiența evreilor în timpul celui de-Al Doilea Război

Scanned with OKEN Scanner

Mondial. Unul dintre directori era Paul Klein, care se ocupa de structura programelor NBC. Celălalt era șeful său, Irwin Segelstein, care conducea grupul de planificare al companiei. Aceștia erau cei doi oameni care decideau ce se difuza în rețea.

Segelstein s-a uitat la carte, s-a întors spre Klein și a întrebat: „De ce n-am face-o?"

Iar Klein i-a răspuns: „Ar trebui".

Segelstein avea o barbă roșcată și ochelari pătrați, supradimensionați. Era dolofan și irepresibil. Se îmbrăca în haine neprotocolare, în cămăși înflorate, încheiate doar jos. Își începuse cariera în publicitate. Odată, la începutul emisiunii *Saturday Night Live* a NBC, creatorul acesteia, Lorne Michaels, a mers la Segelstein și l-a amenințat că demisionează. Luptele nesfârșite cu șefii săi cu privire la ce putea și ce nu putea să facă îl determinaseră pe Michaels să se simtă frustrat și epuizat. Segelstein a ascultat tăcut. Apoi, într-una dintre cele mai mari vociferări de televiziune, i-a spus lui Michaels că nu pleacă nicăieri:

> Dacă îți citești cu atenție contractul, zice că emisiunea trebuie să dureze 90 de minute. Trebuie să coste X. Ăsta-i bugetul. Nu scrie nicăieri că trebuie să fie bun. Iar dacă ești atât de robotizat și de motivat încât simți presiunea de a te forța în așa fel încât să-l faci bun, nu veni la mine să-mi spui că ai fost tratat incorect, pentru că te străduiești din greu să-l faci bun și noi îți stăm în cale. Pentru că în niciun moment nu am cerut să fie bun. Faptul că ești nevrotic este un bonus pentru noi. Treaba noastră este să mințim, să înșelăm și să furăm, iar treaba ta e să faci emisiunea.

Klein îl lua pe Segelstein în fiecare dimineață în Mercedesul său. (Portarul credea că Klein era șoferul lui Segelstein.)

Scanned with OKEN Scanner

„Paul și cu mine suntem de acord asupra tuturor lucrurilor, mai puțin asupra celor de bază", a spus odată Segelstein despre Klein. Klein era cel mai intelectual dintre cei doi. A fost faimos pentru faptul că a spus că jumătate din publicul american era „idiot"; când a fost presat să își revizuiască afirmația, Klein a plusat și a sugerat că poate *toți* erau idioți. A fost cunoscut pentru promovarea a ceea ce el numea teoria programelor cu obiecții minimale (Least Objectionable Programming theory, sau LOP), care susținea că succesul unei emisiuni de televiziune depinde de cât de puțini oameni a jignit. De asemenea, Klein a inventat termenul *jiggly* pentru a descrie conținutul excesiv de sexualizat al rețelei sale concurente, ABC.

Aceștia nu erau oameni cu agende ideologice bazate pe principii. Au fost oameni care au înțeles Zeitgeistul american. Treaba lor era să știe ce dorea publicul – și erau foarte buni la asta. Segelstein pierduse, de asemenea, un unchi, o mătușă și trei veri primari la Auschwitz. Știa ce se întâmplase în Europa. Iar ce încerca Irwin Segelstein să spună când a arătat către cartea din vitrină și s-a întors către Paul Klein a fost: „*Credem noi că publicul american este în sfârșit pregătit să audă și el despre asta?* Iar răspunsul lui Klein a însemnat: „Cred că este".

Rezultatul acestei conversații a fost o miniserie intitulată *Holocaust: The Story of the Family Weiss*. Aceasta spunea povestea familiei Weiss – o familie de evrei prosperi din Berlin – și a lui Erik Dorf, un oficial nazist în ascensiune. În rolurile principale au jucat James Woods și o tânără, Meryl Streep. Producția a costat 6 milioane de dolari – o mică avere la acea vreme – și a necesitat mai mult de 100 de zile de filmare. O bună parte din serial a fost filmată în incinta fostului lagăr de concentrare Mauthausen din Austria.

Scanned with OKEN Scanner

Meryl Streep avea să spună mai târziu că filmarea la locul real al unui lagăr al morții a fost „prea mult pentru mine". A fost epuizant. Ea a continuat:

> După colț era un *hofbrau*, iar când soldații bătrâni se îmbătau suficient și era destul de târziu, își scoteau suvenirurile din război; era foarte ciudat și pervers.

Regizorul, Marvin Chomsky, a angajat un grup de figuranți pentru a juca rolul deținuților din lagăr. El i-a avertizat că vor trebui să se dezbrace și să se lase uciși prin mitraliere.

„Și, în timp ce filmam această scenă, unul dintre camera-manii tineri, foarte tineri, a venit la mine", își amintește Chomsky.

> Iar el mi-a zis: „Domnule Marvin, inventezi asta pentru film, nu s-a întâmplat cu adevărat". Și aveam cu noi un domn care poseda permis pentru arme... un militar, iar eu l-am abordat, *„Herr Graff"*, în cea mai bună germană a mea, și l-am întrebat: *„Ist das war oder nicht war?"* „Este adevărat sau nu este adevărat?" Și toți ochii s-au îndreptat spre el, iar el s-a gândit o clipă și a spus: *„Ja, das ist war"*. Toți copiii, cei tineri, au fugit plângând în hohote.

Iar și iar, Chomsky a trebuit să se confrunte cu neîncrederea echipei locale. Călătoriseră până în nordul Austriei pentru a filma pe locul unui lagăr de concentrare adevărat, dar membrii echipei tot nu puteau crede că povestea era reală. Se uitau la fotografiile făcute când lagărele au fost eliberate și clătinau din cap. Chomsky își amintește că ei spuneau:

> Toate astea au fost trucate de fotografi americani sau britanici. Totul a fost trucat, inventat, nu s-a întâmplat niciodată. Nu s-a întâmplat niciodată. Mormanele de cadavre din [lagărul de concentrare] Bergen Belsen nu au existat niciodată.

Scanned with OKEN Scanner

Montajul final al miniseriei a fost de nouă ore și jumătate, mult mai mult decât intenționase NBC. Rețeaua era nervoasă pentru că mai difuzase o miniserie lungă la începutul acelui an, despre Martin Luther King Jr., și care fusese un fiasco în materie de audiență. *Holocaust* a fost difuzat de NBC în patru seri consecutive. Iată o scenă din cel de-al doilea episod. Serialul nu a îndulcit Soluția Finală nazistă.

Doi ofițeri germani merg spre o zonă cu iarbă, unde fusese săpată o groapă mare. Vedem un grup de doisprezece bărbați înghesuiți împreună, goi și tremurând.

Un soldat se întoarce către unul dintre ofițeri, colonelul Blobel.

Soldat: Nu-i mare lucru azi, domnule. Satele au fost curățate.

Ofițerul secund, căpitanul Erik Dorf, arată spre un grup de orășeni care stau nu departe. Este un membru de rang înalt al SS, în inspecție de la Berlin.

Dorf: Sergent, aceia sunt civili?
Soldat: Ucraineni, domnule. Le place să privească.
Dorf: Și fotograful și omul care face fotografii, cine sunt ei?
Colonelul Blobel: Pentru arhiva batalionului...
Dorf: Nu-mi place asta, nimic din toate astea.
Blobel: Nu-ți place? Ce naiba crezi că e asta, balet? Îți primești Rusia ta fără evrei, nu-i așa?
Dorf: Nu sunt ordonați.
Blobel: Nu sunt ordonați... O să-ți arăt eu cum sunt ordonați.

Blobel se întoarce către soldați.

Scanned with OKEN Scanner

Blobel: Aliniați-i!

Doi dintre soldați îi pun pe oameni în linie. Auzim împușcături și strigăte înainte să vedem ce se întâmplă. Camera trece la un soldat care trage fără oprire, apoi îi vedem pe bărbați căzând la pământ.

Supraviețuitorul Holocaustului și activistul Elie Wiesel, scriind în *New York Times,* a numit *Holocaustul* NBC „neadevărat, ofensator, ieftin" și „o insultă la adresa celor care au pierit și a celor care au supraviețuit". Într-un fel, el avea dreptate – era o versiune TV a istoriei. Dar Wiesel a ratat esențialul: aceasta era întâia oară când majoritatea americanilor auzeau despre Holocaust.

Scena cu Blobel și Dorf durează inconfortabil de mult. Îi vedem pe soldați prădând cu dezinvoltură cadavrele, pe privitori bând și fumând ca și cum ar asista la un meci de fotbal. Dorf îl atacă pe Blobel.

Dorf: Ordinele impun secretizare și ordine în aceste chestiuni, iar tu conduci un bâlci.

Blobel reacționează, înșfăcând arma lui Dorf și îndesându-i-o acestuia în mână.

Blobel: Să te ia naiba. Du-te acolo și fă tu ordine.
Dorf se întoarce și merge către marginea gropii.
Blobel: E ca și cum ai mânca tăiței, Dorf. Odată ce ai început, nu te mai poți opri.
Camera se răsucește spre o grămadă de corpuri neînsuflețite, mustind de sânge.
Blobel: Întreabă bărbații cum e, căpitane. Dacă împuști zece evrei, următoarea sută e mai ușoară. Dacă împuști o sută, vei vrea să împuști o mie.

Scanned with OKEN Scanner

În timp ce Blobel îi ține predici, Dorf coboară în groapă. Auzim gemete. Cel puțin un om este încă în viață și suferă. Un soldat arată spre el, deși nu îl vedem.

Soldat: Acela, domnule.

Dorf ridică arma, o coboară, se uită în jur, apoi trage de două ori.

Blobel: Bun, bun. Două focuri sunt suficiente... căpitane Dorf.

Războinicii Zulu spun că un bărbat nu este bărbat până când nu își spală sulița în sânge.

Graficul care expune utilizarea termenului *Holocaust* a arătat că, la începutul lui 1978, acest cuvânt a trecut de la o utilizare aproape inexistentă la o utilizare permanentă. Când a fost difuzată miniseria *Holocaust*? 16 aprilie 1978.*

4.

Îmi dau seama că astăzi este greu să accepți ideea că lumea ar putea fi schimbată de o emisiune de televiziune. Audiențele au fost împărțite în sute de feluri între cablu, servicii de streaming și jocuri video. Cea mai populară comedie a anilor 2010,

---

* Jonathan Petrie este cercetătorul care a depus cele mai multe eforturi în încercarea de a urmări utilizarea termenului *holocaust* ca referire la atrocitățile naziste. Petrie găsește o utilizare dispersată a termenului începând din noiembrie 1938, în corespondența privată a liderilor evrei și în rândul cercetătorilor. Numărul din 3 octombrie 1941 al revistei *The American Hebrew*, de exemplu, conține o fotografie a doi evrei francezi care poartă un sul de Tora, cu titlul „Înainte de Holocaust". După aceea termenul a apărut din ce în ce mai des, în special în reviste evreiești sau în articole academice. Dar care a fost punctul critic? Petrie scrie: „În primăvara lui 1978, peste 100 de milioane de americani au vizionat o parte din miniseria NBC intitulată *The Holocaust* [sic] - proiecția a fost un eveniment cultural major. Ca o consecință imediată, cuvântul *Holocaust*, scris cu majuscule și nemodificat, a devenit referința recunoscută la iudeocidul lui Hitler într-o societate americană recent sensibilizată la această tragedie" (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

de exemplu, a fost *The Big Bang Theory*, un serial despre un grup de tineri inteligenți care trăiesc în Pasadena. A fost difuzată timp de douăsprezece sezoane, iar în șapte dintre acestea a fost comedia cu cele mai mari audiențe din televiziune. Când a fost difuzat finalul serialului *The Big Bang Theory*, în primăvara lui 2019, a atras optsprezece milioane de telespectatori, sau 5,4% din audiența americană. 5,4 procente? Există la fel de mulți americani care cred că aterizarea pe Lună a fost o farsă pe cât sunt cei care au urmărit sfârșitul serialului *The Big Bang Theory*.

Dar, cu o generație în urmă, televiziunea era o poveste foarte diferită. Finalul seriei din 1983 a serialului *M*A*S*H – The Big Bang Theory* al epocii sale – a atras *106 milioane de telespectatori*. Adică peste 45% din publicul american. Dacă ai fi mers oriunde în Statele Unite în timpul orei de maximă audiență pe 28 februarie 1983, când a fost difuzat ultimul episod din *M*A*S*H*, „Goodnight, Farewell and Amen", străzile ar fi fost goale.* *Asta* înseamnă putere.

„Aceasta a fost perioada în care cultura populară a fost dominată de trei rețele, fiecare dintre acestea obținând în mod curent audiențe pentru programele lor de top care eclipsează orice ar putea obține astăzi oricine", spune Larry Gross, un cercetător de la USC care timp de o jumătate de secol a studiat puterea televiziunii.

---

* Program/An/Telespectatori (în milioane)/Cota de audiență pentru final:
M*A*S*H/1983/106/45.5
Cheers/1994/80,4/30.9
Seinfeld/1998/76/27,5
Friends/2004/52,5/17,9
Teoria Big Bang/2019/18/5,4 (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Cele mai populare emisiuni de televiziune de atunci s-ar descurca mai bine decât o face Super Bowl astăzi. În mod obișnuit, ele ar aduna aceste audiențe – bătrâni și tineri; și educați, și needucați; și bărbați, și femei, minorități și așa mai departe. Era un creuzet... Era ca religia preindustrială: comunități întregi se adunau laolaltă pentru a absorbi aceleași mesaje.

Gross și câțiva dintre colegii săi au realizat odată o cercetare fascinantă care să demonstreze de ce era capabilă televiziunea din acea epocă. El a analizat răspunsurile unui grup mare de oameni care au fost întrebați ce părere au despre cele mai fierbinți probleme rasiale ale anilor 1970, cum ar fi: *ar trebui ca elevii să fie transportați la școli noi pentru a-i integra? Ar trebui să fie permisă discriminarea pe bază de rasă când vine vorba de închirierea sau vânzarea de locuințe? Ar trebui să existe legi împotriva căsătoriilor interrasiale?* La fiecare dintre aceste aspecte, liberalii, moderații și conservatorii au fost foarte diferiți. Nicio surpriză. Dar apoi Gross a evidențiat răspunsurile membrilor acestor grupuri care se uitau mult la televizor. Asta a schimbat totul. Liberalii, moderații și conservatorii, în cele mai multe cazuri, erau în dezacord puternic cu privire la problemele fierbinți *doar dacă nu se uitau mult la televizor.* Dar, cu cât oamenii de toate convingerile ideologice se uitau mai mult la televizor, cu atât începeau să fie mai mult de acord. Când un grup mare de oameni se uită la aceleași știri, seară de seară, acest lucru îi aduce împreună.

„Nu mass-media apasă pe acest buton pentru a obține acel efect", spune Gross. „Mass-media creează conștiința culturală despre cum funcționează lumea și care sunt regulile." Poveștile spuse la televizor au modelat genul de lucruri la care se gândeau oamenii, conversațiile pe care le purtau, lucrurile pe care le prețuiau, lucrurile pe care le respingeau. Iar această

Scanned with OKEN Scanner

experienţă comună a fost atât de puternică şi de transformatoare, încât a şti cât de mult se uită cineva la televizor a fost un indicator mai bun al modului în care vede problemele actuale decât a şti pentru cine a votat la ultimele alegeri. „Întotdeauna îmi place să citez acest vers al unui scriitor scoţian, Andrew Fletcher", a spus Gross. „«Dacă pot scrie cântecele unei naţiuni, nu-mi pasă cine le scrie legile»."*
Trebuie să fim mai atenţi la cântecele pe care le cântăm.

5.

Deci: revin la clubul supravieţuitorilor din L.A. de la Hollywood High, la sfârşitul anilor 1950. Erau un grup de oameni – încă tineri – care supravieţuiseră unei experienţe dureroase. Este uşor de imaginat un scenariu în care acel grup de supravieţuitori ar avea un milion de reacţii diferite la ceea ce au trăit. Unii ar fi vrut să povestească lumii; alţii ar fi vrut să meargă mai departe. Dar aici nu a existat o astfel de variaţie: în anii postbelici a existat un fel de acord comun de a nu vorbi despre asta.

Asta a vrut să spună istoricul Novick când a menţionat „ritmul" ciudat al memoriei Holocaustului. El vorbea despre efectele unei suprapoveşti. Despre ce vorbea acea suprapoveste? Novick scrie despre o conferinţă convocată de Comitetul evreiesc american (AJC) chiar la sfârşitul celui de-Al Doilea Război Mondial. Au fost invitaţi unii dintre cei mai importanţi savanţi ai momentului, în încercarea de a afla cum să combată tipul de ură faţă de evrei care tocmai se manifestase cu consecinţe îngrozitoare în Europa. Consensul comitetului de experţi a fost că antisemitismul era determinat de o percepţie

---

* Citatul exact este: „Lăsaţi-mă să fac cântecele unei naţiuni şi nu-mi pasă cine îi face legile" (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

a slăbiciunii evreilor: antisemitul era, din acest punct de vedere, un fel de bătăuș răzbunător, care profită de cei neajutorați. După cum a explicat șeful AJC, organizațiile evreiești ar trebui, în consecință,

> să evite reprezentarea evreului ca fiind slab, victimizat și suferind. Trebuie să existe o eliminare sau cel puțin o reducere a poveștilor de groază ale evreilor victimizați... Trebuie să normalizăm imaginea evreului... Poveștile cu eroi de război sunt excelente... Evreul ar trebui să fie reprezentat ca fiind *aidoma* celorlalți, mai degrabă decât diferit de ceilalți. Imaginea slăbiciunii evreilor trebuie eliminată.

La sfârșitul anilor 1940 a existat o propunere de a construi un memorial al Holocaustului în orașul New York. „În trei ocazii separate – în 1946, 1947 și 1948 – reprezentanții organizațiilor American Jewish Committee, Anti-Defamation League, American Jewish Congress, Jewish Labor Committee și Jewish War Veterans au respins în unanimitate ideea – și au blocat efectiv inițiativa", scrie Novick. „Aceștia erau îngrijorați că un astfel de monument i-ar determina pe americani să îi considere pe evrei victime: ar fi un «memorial perpetuu al slăbiciunii și al lipsei de apărare a poporului evreu»; nu ar fi «în interesul evreimii»."

Această atitudine este complet de înțeles. A fost *necesară.** Sig Halbreich s-a mutat din Cleveland în Los Angeles în 1959, în parte pentru a scăpa de ceea ce simțea a fi un interes opresiv pentru trecutul său. „Întrebări, întrebări, atât de multe

---

* În anii 1950 a existat o emisiune de televiziune extrem de populară, *Queen for a Day*, în care femeile povesteau publicului un moment de ghinion din viața lor, apoi publicul vota „câștigătoarea" și o încorona regină. Într-un episod, câștigătoarea a fost o supraviețuitoare a lagărului de concentrare Birkenau, care a spus: „De fiecare dată când mă uit la brațul stâng și îmi văd tatuajul, îmi amintesc trecutul meu teribil. De-aș putea șterge acest tatuaj." Ea a câștigat, iar emisiunea a plătit pentru a-i fi îndepărtat tatuajul (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

întrebări. Nu am vrut să vorbesc prea mult despre ceea ce am trăit", a spus el odată. Îl puteți condamna? Când clubul supraviețuitorilor s-a reunit prima dată, discuțiile lor despre Holocaust erau private. Era genul de conversație pe care o poți avea doar cu cineva care a împărtășit aceeași experiență. „Discutau despre asta între ei", a spus directorul muzeului, Lithgow. „Dar exista încă o teamă persistentă și erau încă unele... Nu-mi place s-o spun, dar erau stânjeniți de asta într-o anumită măsură. Le era rușine de accentul lor. Le era rușine de tatuajele lor. Le era rușine că copiii lor nu aveau bunici sau membri ai familiei la spectacolele școlare, cum aveau toți ceilalți copii. Nu știu de ce au ținut totul în ei, dar au făcut-o. Simțeau rușine, din anumite motive."

Aceasta era suprapovestea supraviețuitorilor: că ceea ce s-a întâmplat în lagăre a fost prea copleșitor, prea departe chiar și de cea mai extravagantă închipuire a ororii, și că singura cale emoțională disponibilă era către înainte. În același timp, cei care nu trecuseră prin această experiență aveau propria suprapoveste. Manualele din anii 1960, care au redus Holocaustul la câteva fraze, au fost scrise de istorici care știau cum să scrie despre politică, economie, statistici și alte date primare ale profesiei lor. Dar nu aveau limbajul sau imaginația necesare pentru a surprinde experiența lagărelor.

După război, Halbreich a servit ca interpret pentru generalul Dwight Eisenhower – pe atunci comandant suprem al forțelor aliate din Europa. Eisenhower a observat tatuajul lui Halbreich din lagărul de concentrare – *68233* – și l-a întrebat: „Te-a durut foarte tare când ți-au tatuat acest număr pe braț?"

Halbreich s-a gândit: „Doamne, ce fel de oameni sunt americanii? Ei văd ce se întâmplă aici, plin de cadavre, de oameni morți... și el întreabă dacă m-a durut tatuajul? Dar, mai târziu, am înțeles că habar nu avea. Americanii găseau ciudat să se

Scanned with OKEN Scanner

confrunte cu așa ceva." Nici Eisenhower nu știa cum să vorbească despre ceea ce vedea peste tot în jur.

Tăcerea cea mai profundă a fost în Germania. Germanii trebuiau să se confrunte cu propria rușine. În lagărul de concentrare de la Bisingen, în apropiere de granița cu Franța, autoritățile locale au avut o lungă dezbatere după război cu privire la ce să scrie pe semnul din fața cimitirului care adăpostește unele dintre victimele lagărului. Au ales *Ehrenfriedof – Cimitir onorific* – deoarece, după cum a explicat consiliul local, „era absolut necesar să se păstreze vie memoria crimelor național-socialismului în rândul populației locale". Cu toate acestea, a continuat consiliul, nu au văzut niciun motiv să evidențieze „crimele național-socialismului pentru străinii care circulă în număr mare pe autostrada federală 27, care servește drept arteră internațională".

Comunitatea a plantat apoi mii de copaci și arbuști vii, care foarte curând au acoperit părți ale lagărului. Clubul de fotbal din Bisingen a construit un teren de joacă peste un cuptor de cărbune pe care deținuții fuseseră obligați să îl umple cu șist. În apropiere a fost amplasată o mică piramidă din piatră, cu inscripția *Rătăcitorule, dacă treci pe aici, amintește-ți de cei a căror viață a fost luată înainte ca ei să o fi trăit deplin.* Au putut să facă aluzie la ce s-a întâmplat, dar nu și să o spună limpede.

Să ne imaginăm cum trebuie să se fi simțit la mijlocul anilor 1970 cineva care dorea ca lumea să știe despre Holocaust. Trecuseră 30 de ani de la sfârșitul războiului. Fereastra în care evenimentele trecute erau de obicei luate în considerare și digerate se închisese. Istoricii ignorau subiectul. Supraviețuitorii nu voiau să vorbească despre asta. Hollywoodul era în mare parte tăcut. În Germania, echipele de fotbal se antrenau pe terenurile lagărelor de concentrare

Scanned with OKEN Scanner

abandonate. America nu avea decât un muzeu improvizat pe bulevardul Wilshire, din Los Angeles, în care un grup de refugiați depozitaseră amintiri pe care nu puteau suporta să le mai păstreze în casă. Holocaustul nu avea nici măcar *un nume*. Ceea ce se întâmplase în Germania în timpul războiului părea, pentru toată lumea, că se va încheia ca o notă de subsol – și că nu se putea face mare lucru pentru a schimba acest fapt.

Dar, din nou, Miami a trecut prin trei șocuri în 1980 și nu a mai fost niciodată la fel. Poplar Grove a fost un paradis sigur și apoi nu a mai fost. Cardiologul din Boulder merge la Buffalo și devine subit un cardiolog foarte diferit. Poate că o întrebare mai bună de pus în acel moment nu era *dacă* poate fi schimbat felul în care lumea gândea despre Holocaust, ci *cum*.

6.

Așadar, în acel mic colț al bulevardului Wilshire, clubul supraviețuitorilor a deschis porțile micului lor muzeu.

„Cred că au fost șocați că îi pasă cuiva", a spus Lithgow. „Cred că au fost cu adevărat uimiți că oamenilor le pasă. Și că cineva a fost interesat să îi asculte."

Dar oamenii *au fost* interesați, iar supraviețuitorii Holocaustului au învățat că este realmente posibil să vorbești despre indescriptibil. Numerele tatuate pe antebrațele lor nu erau jenante. Retrăirea unei amintiri nu era un semn de slăbiciune.

În următoarele două decenii, această idee a început să se răspândească încet, de pe bulevardul Wilshire în toată țara. La periferia orașului Chicago, un supraviețuitor de la Auschwitz pe nume Zev Weiss a început să încerce să convingă universitățile să predea cursuri despre Holocaust. La

Scanned with OKEN Scanner

început, a povestit el ulterior, a fost întâmpinat cu „eschive, amânări și dezinteres general". Dar nu a renunțat. A străbătut toată țara pentru a face lobby pe lângă universități, uneori chiar dormind în mașină. Se înființa în birourile profesorilor, insistând ca ei să abordeze Holocaustul în cursurile lor. „Unele dintre solicitările sale erau un pic extreme", își amintește un prieten despre Weiss, „și nu era un tip cu care era ușor să te certi. Era mai ușor să-i spui pur și simplu da lui Zev, înainte chiar ca el să pună întrebarea."

La mijlocul anilor 1970, grupurile evreiești au colaborat cu Congresul în vederea adoptării amendamentului Jackson-Vanik, o lege care a împins Uniunea Sovietică să facă ceva ce anterior ar fi fost de neconceput: să-și relaxeze regulile de emigrare, permițând plecarea a sute de mii de evrei ruși în Israel și Statele Unite. Acesta a fost, după spusele unui istoric, un triumf al unui „particularism evreiesc mândru și puternic". Apoi, în 1977, un grup de neonaziști a solicitat un permis pentru a mărșălui prin Skokie, Illinois, o suburbie preponderent evreiască de pe lângă Chicago. Orașul nu a ignorat marșul – primul său impuls –, ci a ripostat. Ceva se schimbase în comunitatea evreiască americană, iar această schimbare i-a determinat pe Paul Klein și Irwin Segelstein să se oprească în fața vitrinei librăriei și să ia importanta lor decizie.

Cei doi directori de televiziune nu au așteptat să vadă dacă pot găsi dovezi ale acelorași frământări în afara comunității evreiești. Ei nu și-au protejat pariurile și nu au ocolit subiectul. Au creat unul dintre cele mai devastatoare și neșovăielnice seminare de istorie din istoria modernă. Serialul a fost difuzat timp de patru seri consecutive, începând cu 16 aprilie 1978, și 120 de milioane de oameni – *jumătate din țară* – l-au urmărit.

În Germania, unde *Holocaustul* a ajuns pe micile ecrane în luna ianuarie a anului următor, efectul a fost și mai

Scanned with OKEN Scanner

cutremurător. Programul a fost difuzat târziu în noapte, încheindu-se aproape de miezul nopții, pe o rețea de posturi de televiziune regionale puțin vizionate – *și totuși,* 15 milioane de vest-germani, aproximativ un sfert din țară, l-au urmărit până la sfârșit. A fost numit „evenimentul TV german al anilor 1970". Revistele și ziarele au publicat numere speciale și secțiuni despre *Holocaust*. Mii de telespectatori, unii dintre ei în lacrimi, au sunat la posturile lor locale de televiziune. Grupuri neonaziste au plasat bombe la posturile de televiziune din Koblenz și Münster, încercând să împiedice difuzarea serialului. Veterani copleșiți de vinovăție au amenințat cu sinuciderea. Un fost ofițer SS a declarat că soția și cei patru copii ai săi i-au spus că este un „nazist bătrân" după vizionarea celui de-al doilea episod și l-au părăsit. În Germania, termenul de prescripție pentru urmărirea penală a foștilor criminali de război era pe cale să producă efecte. După *Holocaust,* parlamentul vest-german s-a răzgândit și a abolit termenul de prescripție. În cuvintele unui jurnalist german:

> „Holocaustul" a zguduit Germania posthitleristă într-un mod în care intelectualii germani nu au fost în stare să o facă. Niciun alt film nu a făcut atât de viu drumul suferinței evreilor până la camerele de gazare... Numai ca urmare a și de la difuzarea *Holocaustului,* majoritatea națiunii știe ce se ascunde în spatele oribilei și idioatei formule „Soluția Finală a Problemei Evreiești".

Astăzi, în Bisingen, există un muzeu adecvat pe locul fostului lagăr, unul dintre miile de memoriale și muzee ale Holocaustului care au fost construite de atunci în Germania.

Scanned with OKEN Scanner

7.

La mulți ani după difuzarea *Holocaustului*, Herbert Schlosser, fostul șef al televiziunii NBC, a fost intervievat despre felul în care emisiunea a ajuns pe post. El fusese șeful lui Klein și Segelstein. Schlosser a acordat credit acolo unde era cazul – el era doar tipul de sus – cu excepția unui singur aspect. În primele discuții despre serial, scenariul mare fusese intitulat *Holocaust*. Dar, după terminarea scenariilor episoadelor, acest cuvânt a fost abandonat. La urma urmei, la mijlocul anilor 1970 el nu avea nicio semnificație specială.

„Într-o zi mi-a sosit la ușă un teanc de scenarii *așa* de gros", își amintește Schlosser. „Am avut o singură contribuție la el... Am citit scenariile. Dar am observat că serialul nu se numea *Holocaust. Se* numea *The Family Weiss,* care este numele familiei care în serial trece prin Holocaust. Așa că l-am sunat [pe producător] și i-am zis: «Nu vrei să-i spui *Familia Weiss*»."

Schlosser dorea să revină la numele inițial al scenariului. „Spune-i *Holocaustul*", l-a instruit el pe producător.

Și de aceea toată lumea numește *Holocaust* holocaustul. Să revedem lista muzeelor americane: după 1978, *toate* au folosit termenul *Holocaust* în denumirea lor. Chiar și muzeul original, de pe bulevardul Wilshire, a trecut de la *Martyrs Memorial Museum* la *Los Angeles Museum of the Holocaust*. Atrocitatea în masă despre care nimeni nu știa cum să vorbească avea acum un nume. Și de ce? Pentru că un director de televiziune s-a gândit că sună mai bine decât *The Family Weiss*.

Asta-i ce pot face povestitorii. Ei pot schimba suprapovestea.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

8 | *Doing Time on Maple Drive**

„AM IEȘIT INTENȚIONAT CU MAȘINA DE PE ȘOSEA."

1.

În 1995, la doar patru ani după prăbușirea Uniunii Sovietice, politologul Timur Kuran a scris un eseu celebru intitulat „Inevitabilitatea viitoarelor surprize revoluționare".

„Intelectualii se contrazic în multe privințe, așa că nu-i nimic neobișnuit în numeroasele controverse care au urmat căderii comunismului est-european", a început Kuran. „Remarcabil este acordul nostru aproape unanim în privința faptului că această răsturnare epocală a luat lumea prin surprindere."

Kuran a trecut în revistă lista tuturor celor care ar fi putut prevedea revoluția, dar nu au făcut-o. Primii au fost „jurnaliștii, diplomații, oamenii de stat, futurologii și savanții", experții a căror sarcină era să dea sens afacerilor mondiale. Toți au fost prinși pe picior greșit. Cum rămâne cu oamenii obișnuiți din Europa de Est? La scurt timp după căderea zidului Berlinului, a fost realizat un sondaj în Germania de Est: „Cu un an în urmă vă așteptați la o revoluție atât de pașnică?" Cinci procente – ceva infim – au răspuns afirmativ. 18% au bifat „Da, dar nu atât de repede". Iar restul – trei sferturi dintre cei chestionați – au declarat că au fost total surprinși.

Kuran a mers și mai departe. Dar liderii comuniști, ale căror putere și mijloace de subzistență depindeau de

---

* Film de televiziune din 1992, în regia lui Ken Olin, difuzat în România cu titlul *Când măștile cad*. (n.t.).

înțelegerea stării propriilor țări? Nu au fost conștienți. Chiar și disidenții – oamenii care au luptat o generație întreagă pentru a învinge sovieticii – au fost luați prin surprindere. Kuran a subliniat faptul că dramaturgul Vaclav Havel, care avea să devină unul dintre primii lideri ai Republicii Cehe democratice, a scris în 1978 un eseu intitulat „Puterea celor neputincioși", în care prezicea – corect – că imperiul sovietic nu era atât de inexpugnabil pe cât părea. Ar putea fi răsturnat, spunea el, de o „mișcare socială", o „explozie de tulburări civile" sau un „conflict acut în interiorul unei structuri de putere aparent monolitice". Concluzia lui Havel a fost uimitor de prestientă: „Dar dacă [viitorul mai luminos] este deja aici de multă vreme și doar propria noastră orbire și slăbiciune ne-au împiedicat să îl vedem în jurul nostru și în noi, și ne-a împiedicat să îl dezvoltăm?"

Dar ce s-a întâmplat când a început cu adevărat însăși revoluția pe care o prezisese Havel? El, unul, nu a văzut-o. Când liderul sovietic Mihail Gorbaciov a venit în Cehoslovacia pentru a cuvânta public, într-unul dintre primele semne reale că Rusia era dispusă să își relaxeze controlul asupra statelor sale satelit, Havel s-a înfuriat că ai săi conaționali l-au aclamat pe Gorbaciov.

„Mă simt trist; națiunea asta a noastră nu învață niciodată. De câte ori și-a pus toată încrederea într-o forță externă care, credea ea, îi va rezolva problemele?... Și totuși iată-ne din nou aici, făcând exact aceeași greșeală. Ei par să creadă că Gorbaciov a venit să îi elibereze..."

Aceștia erau oameni care cunoșteau istoria și cultura Europei de Est mai bine ca oricine. Intelectualii citiseră toate cărțile importante și măsuraseră tot ceea ce putea fi măsurat. Oamenii din Europa de Est trăiau în fiecare zi sub dominația sovietică. Disidenții luptau pentru libertatea lor de când se

Scanned with OKEN Scanner

știau. Nu exista nimic, ca grup, pe care să nu-l cunoască. Dar ideea lui Kuran era că există ceva în legătură cu o revoluție – mare sau mică – care ne nedumerește: când un grup de oameni se adună, febril, și își schimbă brusc comportamentul sau convingerile, suntem brusc în pană de cuvinte sau de înțelegere. „Cu doar câteva săptămâni înainte de Revoluția Rusă din februarie 1917", scrie Kuran, arhitectul acelei lupte, Vladimir Ilici Lenin, „a sugerat că marea explozie a Rusiei se află într-un viitor îndepărtat și că el însuși nu va trăi să o vadă". Și asta era propria revoluție!

Poveștile din Miami și miniserialul *Holocaust* ne oferă, cred, un răspuns parțial la întrebarea de ce suntem perpetuu surprinși. Suprapoveștile sunt mult mai volatile decât par. Dar în acest capitol vreau să explorez un al doilea motiv – care cred că merge mai departe în a da sens nedumeririlor noastre permanente. Ne scapă semnele schimbării pentru că nu le căutăm unde trebuie. Și oricine a ajuns la maturitate la începutul secolului XXI a trăit un exemplu aproape ca la carte al acestei orbiri: bătălia pentru căsătoria între homosexuali.

2.

După ce Evan Wolfson s-a înscris la Facultatea de Drept, la începutul anilor 1980, a citit o carte a istoricului John Boswell, un text științific intitulat *Creștinismul, toleranța socială și homosexualitatea*. Wolfson avea un pic peste 20 de ani și tocmai se întorsese dintr-un stagiu cu Corpul Păcii în Africa de Vest. Acolo a admis public. „Întotdeauna am știut că sunt homosexual", a spus el, „dar [atunci] am început să fac sex și să-mi imaginez cum ar fi o viață [de homosexual deschis]." Cartea lui Boswell i-a deschis ochii. „Am cumpărat-o, am

Scanned with OKEN Scanner

pus-o într-o altă supracopertă și am luat-o cu mine la plajă în Florida, unde îmi vizitam bunicii."

Wolfson a aflat de la Boswell că „lucrurile nu au fost întotdeauna așa pentru persoanele gay, că diferite societăți au tratat homosexualitatea, au înțeles și au aranjat sexualitatea în mod diferit". El a găsit acest mesaj profund plin de speranță: „Dacă odată a fost diferit, ar putea fi diferit din nou". A început să se gândească la ce ar fi necesar pentru a schimba modul în care lumea privește persoanele gay.

> M-am întrebat: *de ce homosexualii se confruntă cu discriminarea și opresiunea în societatea noastră cum nu au făcut-o în alte societăți?* Și am decis că poate fi într-adevăr înțeleasă ca o respingere – discriminare față de felul în care iubim, pe cine iubim...
>
> Și apoi m-am întrebat iar: *OK, deci care este structura centrală... în care societatea noastră învață, înțelege și susține dragostea?* Și, desigur, în societatea noastră, la fel ca în aproape toate celelalte, este căsătoria. Așa că am decis că, luptând pentru căsătorie, revendicând căsătoria, am face cea mai puternică declarație posibilă că suntem egali, centrali și corespunzători.

Căsătoria, credea Wolfson, ar servi drept „motorul transformării care va schimba felul în care oamenii care nu sunt homosexuali percep cine sunt homosexualii".

Asta se întâmpla la începutul anilor 1980. Astăzi poate fi dificil să apreciem cât de radicală a fost concluzia lui Wolfson la acea vreme. Căsătoria între homosexuali pur și simplu nu figura pe nicio agendă socială sau politică. Ideea că mariajul ar trebui să fie extins la cuplurile de același sex era foarte îndepărtată. Dacă vorbim cu părinții (sau bunicii) noștri, spre exemplu, aceștia își vor aminti cu siguranță o carte de la sfârșitul anilor 1960, intitulată *Everything You Always Wanted to Know About Sex* (*But Were Afraid to Ask)*, scrisă de

Scanned with OKEN Scanner

psihiatrul David Reuben, din California. Cartea lui Reuben a fost primul manual modern de sex. A fost bestsellerul numărul unu în 51 de țări și s-a aflat în fruntea listei de bestsellere a *New York Times* timp de peste un an. Woody Allen a realizat o comedie de mare succes bazată pe carte. Reuben a fost invitat de zeci de ori la emisiunea *Tonight Show* a lui Johnny Carson, jucând rolul terapeutului sexual de nădejde al națiunii. *Everything You Always Wanted to Know About Sex a* definit Zeitgeistul și iată ce avea de spus Reuben în capitolul său dedicat „Homosexualității masculine":

> Majoritatea tipilor gay, când pleacă la agățat, renunță la curtare. Nu au timp nici măcar de flirturi sau de bilețele de dragoste pe hârtie igienică. Homosexualitatea pare să aibă o urgență irezistibilă.

Reuben a descris întâlnirile furtive din toalete ca fiind tipice. El a spus că bărbații au adesea până la cinci întâlniri sexuale într-o seară, fiecare durând „aproximativ șase minute". Homosexualii „prosperă în pericol", a spus el. Ei „au o dorință nestăpânită de a-și etala sexul în public". Autorul a continuat să vorbească despre dragostea lor pentru costume, obsesia pentru mâncare, înclinația către șantaj, practicile sexuale aventuroase.

Și apoi, asta. Metoda narativă a lui Reuben, în carte, este să pună o serie de întrebări, apoi să dea răspunsuri scurte:

Cum rămâne cu toți homosexualii care trăiesc fericiți împreună de ani întregi?

Ce-i cu ei? Sunt păsări foarte rare în stolul de homosexuali. În plus, în partea cu „fericiți", rămâne de văzut. Cea mai aprigă ceartă dintre soț și soție este un sonet de dragoste pasional în comparație cu dialogul dintre un armăsar și regina lui. Trăiesc împreună? Da. Fericiți? Nu prea.

Scanned with OKEN Scanner

Cealaltă parte a acestor „căsătorii" care nu se potrivește cu fericirea este că protagoniștii nu se opresc niciodată din agățat. Se poate să se stabilească împreună, dar parada penisurilor continuă de obicei fără încetare. Numai că, de data aceasta, se adaugă gelozia, amenințările, accesele de furie și trădarea reciprocă. Din fericire pentru amândoi, speranța de viață a relației lor este scurtă.

Dacă acesta este modul în care o întreagă generație privește viața homosexualilor, cum naiba să lupți pentru egalitatea mariajului? De ce te-ar lăsa restul societății să împarți cea mai importantă instituție socială a ei dacă ar crede că asta ai face cu ea? Wolfson a decis să își scrie disertația de la facultatea de drept pe tema căsătoriilor între homosexuali. Dar nu a putut găsi un îndrumător universitar dispus să lucreze cu el.

„Am apelat la membri ai facultății mai înțelegători și câțiva mari liberali. Până la ultimul [au spus] nu", își amintește el.

Toți crescuseră cu David Reuben. Ce spunea Wolfson le părea ridicol. „Au considerat fie că va fi prea dificil... fie că nu merită efortul."* Wolfson a părăsit facultatea de drept și s-a zbătut ani de-a randul, luptând pentru schimbarea legilor la nivel de stat. Dar orice progres realizat de activiștii homosexuali era întâmpinat cu reacții negative, care au culminat cu unul dintre cele mai faimoase discursuri ale președintelui George W. Bush, în februarie 2004:

> **Președintele Bush:** Uniunea dintre un bărbat și o femeie este cea mai durabilă instituție umană, onorată și încurajată în toate culturile și de toate credințele religioase. Veacurile de experiență au

* În cele din urmă, Wolfson a găsit un consilier îndrumător în persoana „unui profesor numit David Westfall, obișnuit, neliberal, non-gay... care a fost, practic, doar un tip obișnuit, instruit în drept civil". Westfall i-a dat nota 8 (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

> învățat omenirea că angajamentul soțului și al soției de a se iubi și de a se ajuta reciproc promovează bunăstarea copiilor și stabilitatea societății.

Bush a apărut înaintea țării și a spus: ajunge.

> Căsătoria nu poate fi ruptă de rădăcinile sale culturale, religioase și naturale fără a slăbi influența bună a societății.
> Astăzi, fac apel la Congres să adopte rapid și să trimită statelor spre ratificare un amendament la Constituția noastră care să definească și să protejeze căsătoria ca fiind unirea între un bărbat și o femeie ca soț și soție.

Adunările legislative ale statelor au adoptat unul după altul amendamente la constituțiile proprii, făcând imposibilă căsătoria între homosexuali. În rândul activiștilor s-a instalat un sentiment de mâhnire. „Au existat multe apeluri la retragere, la renunțare, la oprire, la încetinire, inclusiv din partea unora dintre principalii actori ai mișcării", își amintește Wolfson. Liderii Human Rights Campaign au îndemnat la prudență. La fel a făcut și senatoarea americană Dianne Feinstein, din California, veche aliată al mișcării. „Toată această chestiune a fost prea mult, prea repede, prea devreme", a spus ea.

În 2004, ani întregi de muncă s-au destrămat.

„Au fost mulți oameni [în mișcare] care ajunseseră cu adevărat disperați", spune Matt Coles, fost lider în lupta pentru drepturile homosexualilor la acea vreme.

> Organizațiile care se concentrau în principal pe Congres sau pe legislativele statale credeau realmente că acest lucru nu va duce nicăieri.

Scanned with OKEN Scanner

Activiștii au convocat un summit în Jersey City, New Jersey, peste râu de Manhattan. Împreună au pus la punct un plan pe termen lung pentru mișcarea lor. Atent. Precaut. Deliberat. Au decis să se miște încet, lucrând la nivel de stat și începând în locurile în care simțeau că au un punct de sprijin. Ar fi pornit de la ideile cel mai puțin controversate – recunoașterea parteneriatelor domestice, apoi a drepturilor civile. Abia după ce vor fi câștigat aceste două bătălii aveau să se lupte pentru premiul cel mare: libertatea de a se căsători.

Coles spune că, dacă l-ai fi întrebat atunci cât timp crede că ar fi necesar pentru a obține egalitatea matrimonială în fiecare stat american, ar fi răspuns fără ezitare.

„În 2005... aș fi spus 20 până la 25 de ani." A făcut o pauză. „Dar poate 30 sau 40."

El și toți colegii săi activiști s-au înșelat. În decurs de un deceniu, opoziția față de căsătoriile gay a dispărut. Sasha Issenberg, care a scris *The Engagement*, istoria definitivă a luptei pentru egalitatea mariajului, numește victoria „cea mai semnificativă schimbare în opinia publică americană, pe o temă dată, petrecută în viața mea". El continuă:

> În 15-16 ani, sprijinul a crescut cu mai mult de 150%. Și se întâmplă în toate grupurile demografice și politice. Aveam tineri, bătrâni, albi, negri, latini, evanghelişti, toți într-o singură direcție.

În toiul luptei, activiștii nu au înțeles că victoria era, de fapt, la un pas. Ca să-l parafrazez pe Timur Kuran: *Intelectualii se contrazic în multe privințe, așa că nu-i nimic neobișnuit în numeroasele controverse care au urmat bătăliei pentru căsătoriile gay. Remarcabil este acordul nostru aproape unanim privind faptul că această răsturnare epocală a luat lumea prin surprindere.*

Scanned with OKEN Scanner

Căutau semne de schimbare unde nu trebuia. Așa că hai să ne întoarcem și să căutăm din nou.

3.

Filmul de televiziune *Când măștile cad* a fost difuzat în 1992 de rețeaua Fox. Pelicula a fost nominalizată la trei premii Emmy, ceea ce înseamnă că a fost considerată mai bună decât o emisiune de televiziune obișnuită. Filmul prezintă povestea familiei Carter, o familie înstărită care locuiește într-un cartier frumos. Tatăl este un restaurator de succes. El și soția sa au trei copii mari: o fiică măritată și doi fii – dintre care cel mai mic, Matt, este „copilul de aur", chipeș și strălucit, absolvent al Universității Yale. În scenele de început ale filmului, îl vedem pe Matt aducându-și logodnica acasă pentru a-i cunoaște familia. Ea este frumoasă, bogată și foarte îndrăgostită de el.

Dacă ai văzut vreodată un film făcut pentru televiziune din acea perioadă, știi ce se întâmplă în continuare. Familia Carter se dovedește a fi departe de perfecțiune. Fratele mai mare este alcoolic. Tatăl e dominator și tiranic. Mama se află în negare. Fiica măritată încearcă să facă un avort fără să-i spună soțului ei. Iar Matt – aflăm curând – ascunde un secret teribil.

Prima care află adevărul este logodnica lui Matt. Ea descoperă o scrisoare incriminatoare în dormitorul lui Matt. Îl înfruntă cu lacrimi în ochi, apoi sare în BMW-ul ei și pleacă. Nu o mai vedem niciodată. Petrecerea burlacilor lui Matt era programată în acea seară. El afișează o expresie curajoasă. Dar la sfârșitul serii, în timp ce conducea spre casă, iese brusc de pe șosea și se izbește frontal într-un stâlp de telefon. El le expune părinților săi o poveste elaborată cum că ar fi virat pentru a evita să lovească un animal. Dar când întrebările

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

începe să se adune, mama lui Matt îl înfruntă în salonul elegant al familiei Carter.

Mama: Ar fi bine să începi să te explici, tinere.
Îmi datorezi o explicație!
Matt: Știi deja. Știi exact de ce. Vrei să o spun eu?
Mama: Nu-mi vorbi mie așa.
Matt: Nu! Vrei să o spun eu? Vrei să o spun, mamă? Nu am virat ca să evit să lovesc un câine, am virat ca să evit să trăiesc viața asta!

Cred că poți ghici care-i secretul lui Matt, așa-i?

Matt: Pentru că am crezut că ar fi mai bine să fiu mort decât să-ți spun...
Mama: Bine, am auzit destul...
Matt: Nu, nu ai făcut-o, mamă! Nu, nu ai făcut-o. Am încercat să mă sinucid.
Mamă: Nu, nu-i așa. Ai avut... ai avut un accident.
Matt: Nu! Nu! Nu! M-am gândit că ar fi mai bine să fiu mort...
Mama: Nu! Nu, ai avut...
Matt: Mamă! M-am gândit că ar fi mai bine să fiu mort decât...
Mama: Nu...

În acest moment, milioanele de oameni care urmăreau *Când măștile cad* au început să se sufoce.

Matt: Da! Decât să-ți spun că sunt gay! Am ieșit intenționat cu mașina de pe șosea. Am făcut-o intenționat, mamă. Intenționat.

Ce au înțeles toți acei telespectatori de la *Când măștile cad?*

În cazul *Holocaustului*, e ușor de văzut cum un eveniment cultural ar putea schimba suprapovestea. O lecție de istorie puternică și necruțătoare a fost urmărită de jumătate din Statele Unite, simultan, pe parcursul a patru zile consecutive. *Holocaust* a permis lumii să vorbească și să se gândească la ceva ce până atunci fusese considerat interzis. Dar cred că acest tip de proces funcționează și în feluri mult mai subtile. În capitolul anterior, am descris activitatea cercetătorului USC Larry Gross și cred că merită să repet ceva spus de el: „Nu mass-media apasă acest buton pentru a obține acel efect. Mass-media creează conștiința culturală privind modul în care funcționează lumea... și care sunt regulile", iar aceste tipuri de reguli sunt rescrise și revizuite constant „acolo sus", în suprapoveste.

De pildă, în aceeași perioadă cu *Holocaust,* au fost difuzate la televiziune o mulțime de emisiuni „feministe". *Mary Tyler Moore Show* a deschis drumul. Apoi au urmat *Phyllis, Maude, Rhoda, One Day at a Time, Cagney & Lacey* și *Murphy Brown* și așa mai departe. Mesajul explicit al emisiunilor în cauză era clar. Erau despre femei dure, competente, profesioniste. Ele arătau clar că femeile pot fi la fel de capabile ca bărbații. Dar, nu uita, puterea televiziunii nu constă în a ne spune *ce* să gândim. Ne spune *cum* să gândim. Și care erau regulile implicite ale acestor emisiuni? Că o femeie de succes este aproape întotdeauna o persoană în vârstă, albă, heterosexuală și *singură.*

„Deci, dacă erai feministă, nu puteai fi căsătorită", susține cercetătoarea Bonnie Dow, care a scris o carte strălucită în care analizează acest val de producții TV.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

> Dacă ești feministă, nu poți avea copii... Presupunerea este că dacă ai o astfel de politică, dacă ești dispusă să afirmi deschis că crezi în egalitatea femeilor, îți va fi foarte greu să ai o relație funcțională. Asta-i una dintre reguli.

Emisiunile defineau progresul femeilor strict în materie de succes în carieră, de „a reuși ca un bărbat". Dow a continuat:

> Este vorba despre a avea aceleași șanse ca și bărbații. E vorba despre realizarea acelorași lucruri pe care bărbații au voie să le realizeze, ceea ce, desigur, șterge toate posibilitățile de recunoaștere a modului în care femeile sunt diferite pentru că se reproduc, de exemplu, și ar putea avea nevoie de un alt tip de loc de muncă.

Suprapovestea creată de aceste emisiuni era ceva tulbure și ambivalent, un mod de a gândi despre drepturile femeilor care sublinia sacrificiile copleșitoare pe care femeile trebuiau să le facă pentru a reuși profesional. A te cufunda în *The Mary Tyler Moore Show* sau *One Day at a Time* nu te transforma într-o feministă; putea la fel de ușor să te transforme într-o persoană care credea că feminismul este o imposibilitate dacă îți doreai copii și o familie.

Așadar, să revenim la *Când măștile cad*. Avem aici un film de televiziune care apare exact în momentul în care oameni precum Evan Wolfson încep lupta pentru căsătoriile gay. Povești ca aceasta – și au existat, în acea perioadă, un număr surprinzător de filme făcute pentru televiziune care au atins homosexualitatea ca subiect – au fost de ajutor cauzei sau i-au dăunat?

Bonnie Dow a făcut, și ea, o analiză a acestei probleme. Și a găsit un set de reguli încorporate în narațiunile gay din anii 1980 și 1990, la fel ca regulile găsite în sitcomurile feministe.

Regula nr. 1: *Homosexualii nu se află niciodată în centrul serialelor care sunt aparent despre homosexuali.* Practic, asta înseamnă că personajul gay are o apariție unică – un rol secundar – într-un serial recurent. Iar când joacă un rol mai important, scrie Dow, „narațiunile tind să fie despre modul în care revelația despre sexualitatea lor le afectează relațiile cu personajele heterosexuale, prietenii și familia, colegii de muncă".

Regula nr. 2: *Sexualitatea unei persoane gay nu este un fapt întâmplător. Este singurul fapt definitoriu și complicator al vieții lor.* După cum spune Dow, personajele gay „devin un fel de problemă care trebuie rezolvată în viața prietenilor lor heterosexuali". Istoricul de film Vito Russo a făcut odată o listă a tuturor modurilor în care personajele gay au murit în filmele lansate între anii 1910 și începutul anilor 1980. A numărat 43 de personaje gay moarte. 27 dintre ele au fost omorâte. 13 s-au sinucis. Unul a fost executat. Unul a murit după ce a fost castrat, iar altul a murit de bătrânețe. Asta înseamnă că homosexualitatea este *o problemă care trebuie rezolvată.*

Regula nr. 3: *Personajele gay sunt văzute doar în izolare.* „Personajele gay sunt foarte rar văzute în comunitate cu alte personaje gay", spune Dow. „Așa că au tendința de a nu avea prieteni gay. Au tendința de a nu merge la evenimente gay." Aceasta ar putea fi cea mai importantă dintre cele trei reguli, deoarece este marele obstacol pe care Evan Wolfson și alți activiști gay l-au combătut ani în șir: personajele gay sunt văzute doar în izolare, deoarece cultura nu a acceptat că persoanele gay sunt capabile de relații reale. Cum se exprima David Reuben, viața gay era doar o „paradă a penisurilor".

Așadar ce găsim în *Când măștile cad*? La prima vedere, filmul ar părea să fi ajutat cauza căsătoriilor gay: este vorba despre o familie care se confruntă cu identitatea secretă a lui Matt, cu onestitate, durere și dragoste. Dar, de fapt, nu a

Scanned with OKEN Scanner

ajutat, pentru că este practic întruchiparea celor trei reguli ale lui Bonnie Dow:

În primul rând, *Când măștile cad* nu e un film despre ce înseamnă să fii gay. Este un film despre ce înseamnă să fii heterosexual și să afli că cineva cunoscut este homosexual. După ce Matt are accidentul, intriga constă, în esență, în faptul că el le spune tuturor celor din viața lui, unul câte unul, despre identitatea lui secretă. Iar intriga este condusă de cum reacționează *aceștia* la vestea lui Matt, nu de cum reacționează Matt la ei.

În al doilea rând, a fi gay este o problemă care trebuie rezolvată. Matt încearcă să se sinucidă pentru că nu poate face față sexualității sale. Într-o scenă în care îi spune mamei sale: „Nu am ales asta. Sunt asta", Matt continuă:

> Crezi că aș alege să fiu atât de diferit de toți ceilalți? Că aș alege să vă supăr atât de mult pe tine și pe tata? Și că aș alege să pierd pe cineva atât de frumos și minunat ca Allison? Și cum rămâne cu SIDA? Adică să presupunem că cineva vrea să fie gay. Ar vrea să fie gay acum?

Chiar și Matt se gândește la homosexualitatea sa ca la o problemă care trebuie rezolvată!

Cine naiba ar alege să fie homosexual?

Apropo, acea unică replică despre SIDA este singura mențiune a ceea ce s-ar putea întâmpla cu alți homosexuali în lumea largă – bifând a treia regulă a lui Dow: „Personajele homosexuale sunt văzute doar în izolare". Aflăm că Matt are un fost iubit, Kyle. Dar tot ce vedem din Kyle este o secvență extrem de scurtă, când vine să-l viziteze pe Matt la spital.

Ideea lui Dow este că, în anii 1970, 1980 și 1990, acesta a fost modul în care cel mai puternic mediu din cultura

Scanned with OKEN Scanner

populară a tratat sexualitatea homosexuală. Filme precum *Când mâștile cad* nu erau la fel de ostile față de viața homosexuală ca *Everything You Always Wanted to Know About Sex*, dar tot negau capacitatea homosexualilor de a avea relații reale. Dacă voiai să știi dacă lumea era pregătită să se gândească la persoanele gay – și la căsătoria gay – într-un mod diferit, nu te puteai uita exclusiv la rezultatele alegerilor, la verdictele juridice sau la sondajele de opinie.

Toate aceste lucruri erau utile, în felul lor. Dar nu ajungeau la miezul problemei. *Trebuia să te uiți și să vezi dacă regulile suprapoveștii se schimbau.* După cum a reieșit, chiar se schimbau. Poate ai auzit de agentul instigator. Se numea *Will & Grace.*

4.

Will & Grace a fost creația a doi scenariști care au crescut împreună în Los Angeles: David Kohan și Max Mutchnick. Erau veterani ai lumii sitcomurilor. Dar aveau o problemă de narațiune pe care nu reușiseră niciodată să o rezolve. Spune Mutchnick:

> Sydney Pollack, care a fost un mentor al lui David, ne-a învățat multe despre cum să scriem o poveste de dragoste. Eram în biroul lui într-o zi. Știa că scriam sitcomuri în acel moment și a zis: „O poveste de dragoste se termină după ce băiatul și fata se sărută. Așa că, dacă găsești o cale de a spune o poveste de dragoste în care ei nu se sărută, poți avea un serial care să trăiască foarte multă vreme."

Pollack a fost unul dintre cei mai mari regizori ai generației sale. Ideea lui era că poveștile de dragoste necesită *fricțiune.*

„Corect?" Aici a intervenit Kohan. (Cei doi își termină reciproc propozițiile.) „Va fi doar la fel de bună cât sunt obstacolele care îi împiedică să fie împreună. Mi-l amintesc pe Sydney luptându-se cu asta. Mi-l amintesc spunând: «Băiete, cursa nu mai este un obstacol. Clasa nu mai este un obstacol». Nu puteai face, să zicem, *Ghici cine vine la cină* în 1990. Și unde sunt obstacolele? Când Max și cu mine am început să lucrăm împreună, a fost ca și cum «Am o idee»."

Ideea lor a fost să exploreze relația pe care Mutchnick a avut-o cu a sa „iubită din liceu", Janet Eisenberg.

Max: A fost o prietenă pe care am cunoscut-o la școala ebraică. Ciudat și cam pe lângă subiect, tatăl ei a fost chirurgul care i-a amputat picioarele bunicului meu diabetic. Așa că am avut o legătură foarte bizară unul cu celălalt, dar ne-am împrietenit imediat.

David: Intra în casa lor și îi spunea tatălui ei: „Unde-s picioarele? Ce ai făcut cu ele?"

Max: Doctorului [Eisenberg] nu i-a prea plăcut asta niciodată. Dar era ceva incontestabil. [Janet] era foarte, foarte dedicată și interesată de mine, iar eu o adoram. Și nu eram pregătit să mă confrunt cu adevărul meu în acel moment... Da, așa că [Janet] și cu mine, a fost doar... A fost marele secret și, de fapt, în acele zile, când erai gay și ascuns, chiar te gândeai: „OK, cum o să rezolv asta, unde o să trăiesc o viață dublă?"... Când i-am spus că sunt gay, ea a replicat: „Trebuie să regândesc totul..."

Hollywoodul a rezolvat întotdeauna acest tip de poveste – între un homosexual ascuns și o femeie heterosexuală – într-o manieră standard. După cum explică Mutchnick, „când

Scanned with OKEN Scanner

homosexualul îi dezvăluie femeii că asta este el şi că iubeşte ceea ce iubeşte, el este alungat şi pedepsit, iar ea este victima."*

Dar, pe măsură ce Mutchnick şi Kohan s-au gândit la asta, şi-au dat seama că există o altă cale de a face povestea bărbatului gay şi a femeii heterosexuale care se iubesc: dacă femeia nu era victima, iar bărbatul nu era pedepsit?

Will & Grace a fost difuzat de NBC, în prima sa serializare, din 1998 până în 2006, ca parte a mult-lăudatului pachet „must see TV" din serile de joi.** A fost unul dintre cele mai populare şi urmărite programe de televiziune ale generaţiei sale. Will era un avocat homosexual. Grace era o designeriţă de interioare heterosexuală. Ei împărţeau un apartament în New York şi li se alăturau asistenta lui Grace, irepresibila Karen şi prietenul gay al lui Will, Jack. Împreună, cei patru se certau, începeau relaţii, încheiau relaţii şi se sărutau în nesfârşite combinaţii comice, toate bazate pe premisa stabilită în chiar primul episod: Grace este pe cale să se căsătorească, iar Will o convinge să renunţe. Ea îşi părăseşte mirele la altar. Ea şi Will merg la un bar pentru a-şi îneca tristeţea. Ea este încă în rochia de mireasă, iar clienţii barului îi încurajează.

---

* Apropo, exact asta se întâmplă în *Când măştile cad*. Scrisoarea pe care o găseşte Allison, logodnica lui Matt, este de la fostul iubit al lui Matt, Kyle. Este o scrisoare de dragoste. Devastată, ea îl înfruntă înlăcrimată:

Allison: Nu ştiu cum să încep asta. Matt, te iubesc.

Matt: Şi eu te iubesc.

Allison: Dar nu putem să facem asta. Nu am dormit toată noaptea. M-am frământat... şi am stat şi m-am gândit... şi am analizat chestii – şi îmi pare rău, dar nu putem.

Matt: Uşurel, Allison . . .

Matt încearcă să o consoleze. Degeaba.

Allison: Ştii, chestia amuzantă este că în mintea mea... Mereu am crezut că... Mereu am crezut că ai putea fi gay. Şi m-am urât pentru că am gândit aşa... pentru că am crezut că e vina mea (n.a.).

** A beneficiat de o a doua serializare, mai puţin reuşită, din 2017 până în 2020 (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Client #1, către Will: Hei, ce zici de un toast pentru noua ta mireasă?
Mulțimea aplaudă: Da! Ura!

Cei doi improvizează jurăminte pe loc.

Client #1: Haideți, voi doi, ce ziceți de un sărut?
Mulțimea, scandând: Sărut! Sărut! Sărut! Sărut! Sărut! Sărut!

Se uită unul la celălalt și gândesc: *Poate va merge.*
Will o sărută pe Grace.

Grace: Nimic? Orice?
Will: Scuze. Nu, e... Hmm.

Dacă ai urmărit *Will & Grace,* sunt sigur că vei fi de acord că premisa lui Kohan și Mutchnick a fost inteligentă. Iar serialul în sine a fost foarte amuzant. Dar, la suprafață, nu pare să fie nimic revoluționar în el. E un sitcom despre o gașcă de tineri singuri care locuiesc într-un apartament din Manhattan – la fel ca *Seinfeld* și *Prietenii tăi,* celelalte două sitcomuri de televiziune extrem de populare ale acelei generații. În planificarea și realizarea serialului, Kohan și Mutchnick au șlefuit toate aspectele mai aspre, pentru a nu ofensa agențiile de publicitate și publicul spectator. Ei l-au distribuit pe Eric McCormack în rolul lui Will, personajul principal homosexual. McCormack, în viața reală, este heterosexual. Este convențional de chipeș. Personajul său, Will, este un avocat corporatist – o profesie care, conform stereotipurilor de la sfârșitul anilor 1990, nu putea fi considerată gay.*

* „Carson Kressley nu l-ar fi putut interpreta pe Will", spune Max. Kressley este personalitatea TV extrovertită, amuzantă și ostentativă care s-a făcut remarcată în emisiunea *Queer Eye for the Straight Guy* (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

Regizorul primului sezon a fost Jimmy Burrows, un veteran de la Hollywood care a regizat episoade din aproape toate sitcomurile începând cu anii 1970: *Phyllis*, *Rhoda*, *A treia planetă de la Soare*, *Prietenii tăi*, *Frasier*. Burrows a povestit ulterior:

> Știam cât de dificilă ar fi homosexualitatea pentru americanii de rând. Așa că le-am spus lui Max și David: *cred că ar trebui să încercăm în primul an să facem America să creadă că Will se va dezice și se va căsători cu Grace*. Pentru că asta este serialul. Spectacolul este o relație, o relație sexuală fără sex. Să avem acele scene cu Will și Grace în care ei vorbesc și... arată ca soț și soție. Să avem un sărut în episodul-pilot... Să avem un sărut în episodul final, sub un chuppah.

Will & Grace a fost un serial despre un bărbat homosexual. Dar Burrows a vrut să se asigure că la început Will nu părea *prea* gay.

Când *Will & Grace* a fost difuzat prima dată, unii oameni din comunitatea gay au urât serialul – exact din acest motiv. Criticii l-au respins. Una dintre cronici, publicată într-o revistă academică, se intitula „Nothing Queer about Queer Television", subliniind faptul că nu l-am văzut niciodată pe Will în pat cu un alt bărbat. De altfel, serialul a menționat rareori epidemia de SIDA, chiar dacă a fost difuzat când criza era în plină desfășurare. La lansarea serialului, *New York Times* l-a numit „absolut obișnuit". Recenzia continua așa:

> Acești actori sunt extrem de simpatici, dar sunt blocați în scenarii care presupun că ar fi inteligent ca Will și Grace să joace foarte bine împreună „Piramida de 25 000 de dolari". De asemenea, sunt înconjurați de camarazi enervanți, între care prietenul gay al lui Will, Jack (Sean Hayes), un măscărici care cântă melodii de estradă în timp ce joacă poker. Jack afișează toate manierismele stereotipe

Scanned with OKEN Scanner

posibile, astfel încât Will să le poată evita cu totul; cât de îndrăzneț este așa ceva?

Exact. Acesta a fost verdictul cu privire la *Will & Grace* – că premisa îndrăzneață a spectacolului a fost atât de diluată încât nu se mai putea distinge de alte sitcomuri frivole de televiziune. Dar consensul privind *Will & Grace* s-a dovedit a fi greșit. Spectacolul a fost de fapt profund subversiv. De ce? *Pentru că a încălcat toate regulile suprapovești ale lui Dow.*

Personaje gay în centrul narațiunii? Bifat. Povestea este imposibilă fără Will și Jack.

Homosexualitatea nu este „o problemă de rezolvat"? Bifat. Homosexualii ies cu alți homosexuali? Bifat.

Mesajul lui Will și Grace era, de fapt: *Uită-te la Will. Un bărbat amuzant, de succes, atrăgător. Este capabil să iubească și să fie iubit. El este definit de puterea de durată a relațiilor sale cu cei din jurul său. Este normal. Și se întâmplă să fie gay.*

„Știam că avem un câștigător din faptul că în centrul serialului nostru se află un homosexual declarat", a spus Mutchnick. „Și așa am livrat, încet, această conspirație gay către publicul american."

El glumea. Însă doar pe jumătate.

5.

În Capitolul 4 am vorbit despre dinamica stranie a punctelor critice întâlnite în jocul numelor al lui Damon Centola. Centola a vrut să știe de câți „disidenți" ar fi nevoie pentru a perturba un consens obținut de majoritate. Iar răspunsul găsit de el: *nu de mulți.* Odată ce 25% dintre membrii unui grup încep să facă presiuni pentru un nou nume, restul grupului își

Scanned with OKEN Scanner

aruncă rapid cărțile și acceptă. Dar schimbarea nu este treptată. Nu a fost ca și cum ai fi avut câțiva dezertori la 20%, apoi câțiva mai mulți la 22%, iar în cele din urmă la 25% i-ai avut pe toți. Nu s-a întâmplat nimic până nu ai ajuns la 25% – și apoi s-a întâmplat totul.

Gândește-te la psihologia acestui tip de schimbare. „Dacă te situezi chiar sub acel punct critic – ești la 20% – nu ai nicio idee cât de aproape te afli", spune Centola. Într-una dintre versiunile jocului său, cu 20 de persoane, existența a patru disidenți nu conta câtuși de puțin. Dar, când a adăugat încă unul – aducând outsiderii la pragul magic de 25% –, consensul s-a schimbat brusc. „Nu știi dacă una sau două persoane în plus ar putea declanșa acel punct critic", a spus el. Dacă schimbarea ar avea loc treptat, ai putea vedea că te apropii din ce în ce mai mult de obiectivul tău – și nu ai fi surprins când l-ai atinge. Dar, dacă o vreme nu se întâmplă nimic și apoi se întâmplă totul, te afli în poziția ciudată de a fi descurajat pe durata lungii perioade în care nu se întâmplă nimic – și uimit în momentul în care totul se schimbă.

Aceasta este exact situația în care se aflau activiștii pentru căsătoria gay, în mâhnirea adunării lor din Jersey City. Erau tot mai aproape de victorie. Dar *se simțeau* ca și cum ar fi pierdut. Nu puteau să vadă că, la suprafață, lucrurile se aliniau discret în favoarea lor. Ironia sorții, desigur, este că mulți dintre aceiași activiști – la fel ca milioane de alți oameni – se uitau în fiecare joi seara la *Will & Grace*. Dovada că roata se întorcea era difuzată chiar în fața lor. Dar trebuie să fii capabil să faci legătura între povestea de pe ecran și atitudinea oamenilor care o urmăresc. Activiștii nu au putut face asta – și nu îi învinovățesc, pentru că nu cred că a reușit *cineva* să facă așa ceva la momentul respectiv. Ideea că există un coronament amorf și îndepărtat deasupra capului care ne umbrește pe toți

Scanned with OKEN Scanner

cei de jos – și că indiciul acestei suprapoveşti poate fi găsit într-un serial de televiziune – pare pur şi simplu prea greu de acceptat. Dar dacă patru nopţi de miniserial despre *Holocaust* pot schimba Zeitgeistul, de ce n-ar putea şi 11 sezoane în care Will este... doar un tip normal?

Evan Wolfson, liderul de facto al luptei pentru căsătoriile gay spune că punctul critic pentru cauza lor a fost anul 2012. Până în acel moment, când problema căsătoriilor gay a apărut pe buletinele de vot într-un stat sau altul, pierduseră de 30 de ori. Dar în acel an au început să câştige.

> Ne-am dat seama în cele din urmă cum să procedăm și am câștigat patru [state] din patru, iar Maine a fost unul dintre ele. Maine a fost un stat în care pierduserăm o propunere... în 2009 și am decis să nu acceptăm acel „nu". Și am petrecut trei ani pe teren bătând la uși, convingând – identificând oamenii care nu ne-au fost încă alături, dar care puteau fi abordați, și imaginându-ne cum îi putem mișca.

Au prezentat propria propunere la vot, întrebând cetățenii din Maine dacă sunt dispuși să anuleze ceea ce au spus cu trei ani înainte şi să legalizeze căsătoria între persoane de acelaşi sex. De data aceasta au câştigat. Ulterior, echipa lui Wolfson a început să organizeze focus-grupuri. Au stat de vorbă cu oameni care votaseră împotriva lor în 2009 şi în favoarea lor în 2012, pentru a afla de ce şi-au schimbat părerea atât de repede.

I-am întrebat de unde au auzit cel mai mult despre această problemă? Unde s-au lovit de ea și unde au auzit despre asta? Și răspunsul numărul unu a fost, de departe, televizorul.

Scanned with OKEN Scanner

Toți acei ani de vizionare a *Will & Grace* începuseră să se adune.

„Am fost în politică vreme de 16 ani și mi-am dat seama de ceva legat în special de problemele morale și culturale...", a declarat senatorul republican Rick Santorum într-un discurs rostit după liniștirea apelor. „E vorba de faptul că politica nu modelează aceste probleme. *Cultura populară* modelează aceste probleme, în special problema căsătoriei [gay]... Când s-a pus problema căsătoriei și de schimbare a definiției căsătoriei, nu a existat nicio schimbare. Niciuna, zero, timp de 30 de ani. Și apoi a apărut o emisiune de televiziune numită *Will & Grace*."

Mariajele gay au ajuns într-un punct critic. Asta ne-a surprins. Nu ar fi trebuit.

Toți acei ani de vizionare a *Will & Grace* începuseră să se adune.

„Am fost în politică vreme de 16 ani și mi-am dat seama de ceva legat în special de problemele morale și culturale...", a declarat senatorul republican Rick Santorum într-un discurs rostit după liniștirea apelor. „E vorba de faptul că politica nu modelează aceste probleme. *Cultura populară* modelează aceste probleme, în special problema căsătoriei [gay]... Când s-a pus problema căsătoriei și de schimbare a definiției căsătoriei, nu a existat nicio schimbare. Niciuna, zero, timp de 30 de ani. Și apoi a apărut o emisiune de televiziune numită *Will & Grace.*"

Mariajele gay au ajuns într-un punct critic. Asta ne-a surprins. Nu ar fi trebuit.

Scanned with OKEN Scanner

Partea a patra | Încheiere

Scanned with OKEN Scanner

9 | Suprapovești, superrăspânditori și proporții de grup

„OXYCONTIN ESTE BILETUL NOSTRU CĂTRE LUNĂ".

1.

Macul de opiu este o floare frumoasă, cu o tulpină lungă. După ce înfloreşte, îi cad petalele şi dezvăluie o capsulă de mărimea unui ou mic, plină cu o sevă groasă, gălbuie. Timp de mii de ani, această sevă a fost obiectul fascinației umane – un corn al abundenței chimice, după spusele unui istoric, „conținând zaharuri, proteine, amoniac, latex, gume, ceară vegetală, grăsimi, acizi sulfuric şi lactic, apă, acid meconic şi o gamă largă de alcaloizi".

Usuci seva, o afumi şi obții opiu: regate întregi s-au ridicat și au căzut din cauza opiului. Dar extragerea alcaloizilor din cocktailul de compuşi ai sevei produce ceva şi mai valoros. La începutul secolului al XIX-lea, farmacistul german Friedrich Sertürner a izolat primul alcaloid din mac. L-a numit *morphium*, sau *morfină*, după Morfeu, zeul grec al viselor. Morfina atenua durerea şi producea o stare placută de euforie. În acelaşi timp, dădea o dependență puternică.

Următorul dintre darurile macului a fost codeina, izolată în 1832 de un francez pe nume Pierre Jean Robiquet. La aproximativ 40 de ani după aceea, chimistul englez C.R. Alder Wright a fiert pe o plită, vreme de mai multe ore, un amestec de morfină şi anhidridă acetică, căutând o formă de opiu care să nu creeze dependență. Preparatul său a ajuns să se numească *heroină* şi, o vreme, a fost prezentat ca alternativă sigură la morfină.

Apoi, în 1916, doi chimişti germani au luat un alcaloid similar codeinei, numit tebaină, l-au resintetizat şi au creat ceea ce au numit *oxycodone*. Oxicodona nu a dobândit niciodată notorietatea verişoarelor sale heroina şi morfina – până la 80 de ani de la descoperirea sa, adică atunci când a fost reimaginată de o companie numită Purdue Pharma. Purdue a ambalat o doză mare de oxicodonă într-o tabletă cu eliberare prelungită. Compania şi-a comercializat invenţia în întreaga lume cu mai mult entuziasm şi îndrăzneală decât a mai comercializat cineva vreodată un analgezic, numindu-şi creaţia *OxyContin*. Pun pariu că ai auzit de ea. A devenit cel mai infam medicament pe bază de reţetă din istorie.

Această carte a început cu mărturia în faţa unei comisii a Congresului a trei directori de la o companie anonimă. Dacă nu aţi ghicit până acum, directorii aparţineau familiei care a fondat Purdue şi a dat lumii OxyContin: familia Sackler. Şi Kathe Sackler, fiica unuia dintre cei trei fraţi fondatori ai Purdue, a fost cea care, întrebată despre rolul familiei sale în criza opiaceelor, a spus:

> Am încercat să-mi dau seama dacă aş fi putut face ceva diferit, ştiind ce ştiam atunci, nu ce ştiu acum. Şi trebuie să spun că nu pot – nu pot găsi nimic ce aş fi făcut diferit...

Celălalt Sackler care a vorbit în faţa comisiei Congresului a fost David Sackler, nepotul unuia dintre fraţii fondatori. Şi ce a spus David Sackler, după ce Kathe Sackler a negat orice responsabilitate pentru criza opiaceelor?

> Îmi asum o profundă responsabilitate morală pentru aceasta, deoarece cred că produsul nostru, în ciuda celor mai bune intenţii şi eforturi ale noastre, a fost asociat cu abuzul şi dependenţa.

Scanned with OKEN Scanner

A fost asociat.

El a folosit tonul pasiv.

Pe parcursul cărții de față am susținut că acest tip de disociere și negare este mult prea comun. Ne retragem în poziția că epidemiile sunt misterioase, că suntem neputincioși să le afectăm și că nu purtăm nicio responsabilitate pentru cursul pe care îl iau. Părinții din Poplar Grove se retrag în durerea lor. Ne uităm la Miami și ne convingem că nu este diferit de orice alt oraș și ne uităm cu surprindere la cotirea opiniei publice americane vizavi de căsătoriile gay. Dar în fiecare caz se dovedește că ne înșelăm.

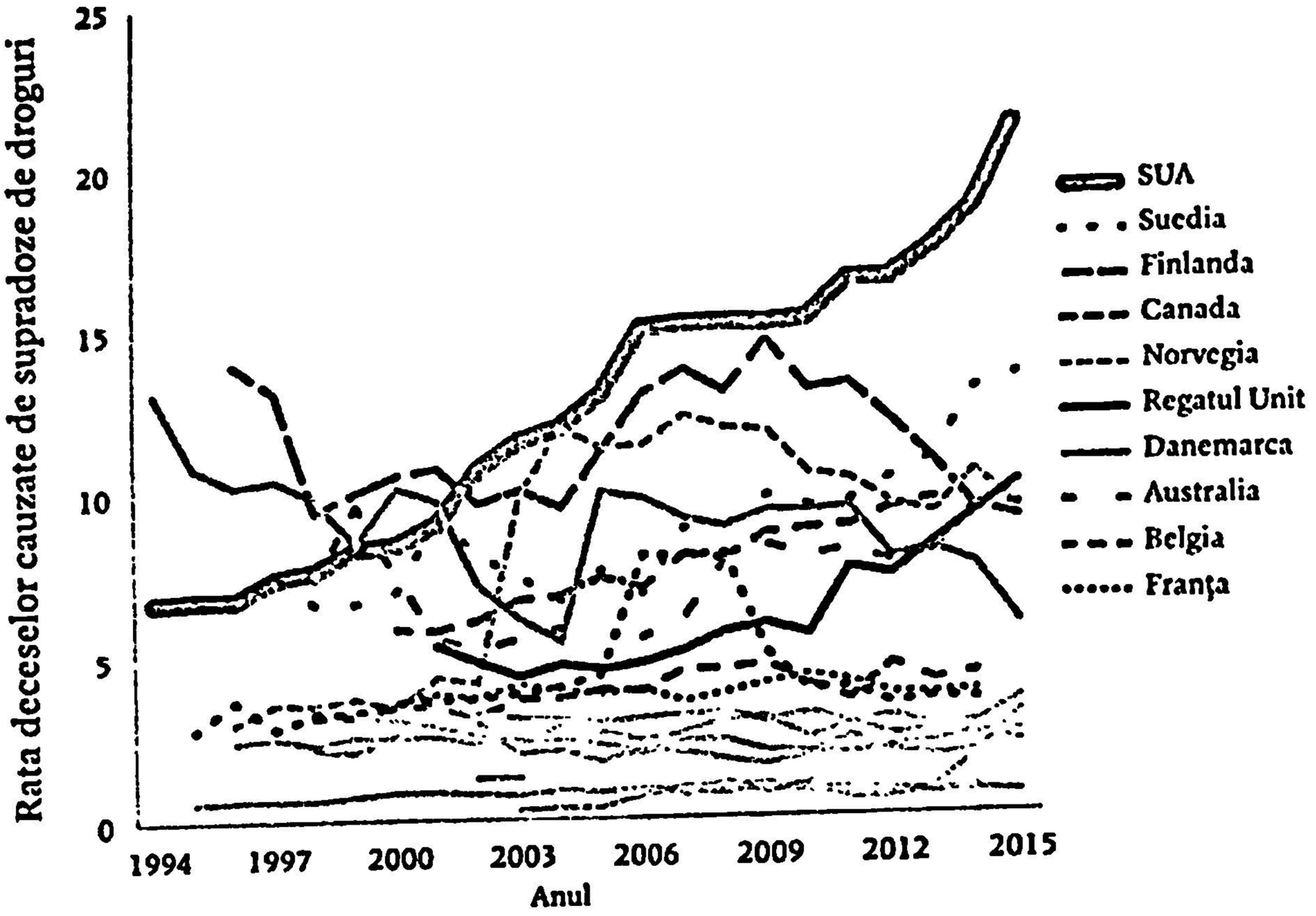
Așadar să ne întoarcem de unde am plecat, la criza opiaceelor. Și să folosim lecțiile de la Poplar Grove și Miami și Lawrence Tract și Harvard și *Holocaust* și *Will & Grace* – învățămintele oferite de superrăspânditori, proporții de grup și suprapovești – pentru a încerca să deslușim haosul dezlănțuit de OxyContin.

Am putea înțelege acum deciziile și circumstanțele care au condus la epidemia de opiacee? Eu cred că putem.

2.

În ediția din martie 2019 a revistei academice *Population and Development Review* există un articol scris de un demograf pe nume Jessica Y. Ho: „Epidemia americană contemporană a supradozelor de droguri în perspectivă internațională". La jumătatea paginii există un grafic. Acesta arată câți oameni au murit din cauza supradozelor de droguri în țările cu venituri ridicate între 1994 și 2015. Aceasta este ilustrația care arată rata deceselor masculine la suta de mii.

Scanned with OKEN Scanner



Danemarca și Finlanda, ne spune graficul, au început cu una dintre cele mai grave probleme din grup, dar apoi lucrurile s-au îmbunătățit. Canada, Regatul Unit și Australia au o criză care se înrăutățește constant, dar cifrele lor globale sunt încă în urma liderilor mondiali. Și vedeți acea încrengătură de linii gri din partea de jos, care abia se ridică deasupra valorii zero? Acestea sunt Austria, Italia, Germania, Japonia, Țările de Jos, Portugalia, Spania și Elveția. Aceste țări nu au avut deloc o criză a opiaceelor. O singură țară a avut o experiență cu adevărat catastrofală în ceea ce privește supradozele de opiacee – țara reprezentată de linia groasă care se ridică mult deasupra tuturor celorlalte.

Statele Unite ale Americii.

Graficul Jessicăi Ho ne spune că respectiva criză a opiaceelor nu este cu adevărat o problemă internațională. Ea este, în

Scanned with OKEN Scanner

esență, o problemă *americană*. E vorba despre o variație la nivel de zonă mică – o epidemie care operează într-un anumit set de granițe – dar în acest caz zona implicată nu este așa de mică. Poate că ar fi mai bine să o numim variație de zonă mare.

Dar stai. Suntem siguri că, până la urmă, nu este vorba de o variație la nivel de zonă mică? Să ne întoarcem acum la o analiză din martie 2019 a crizei opiaceelor, publicată de un grup condus de Lyna Z. Schieber, de la CDC: în anexa lucrării există un grafic care detaliază cantitatea anuală de analgezice opiacee prescrise în fiecare stat american din 2006 până în 2017. Pentru simplificare, să ne concentrăm asupra valorilor din 2006, deoarece atunci epidemia a început să ia amploare. Cifrele reprezintă „echivalente în miligrame de morfină" pe cap de locuitor, ceea ce reprezintă un mod elegant de a spune câte doze, per persoană, au fost consumate într-un anumit an. Iată primele câteva rânduri ale graficului.

Alabama 808,8
Alaska 614,4
Arizona 735,0
Arkansas 765,7
California 450,2
Colorado 495,4
Connecticut 648,3
Delaware 881,5

Există *multe* variații de la stat la stat. Alabama are un număr aproape dublu față de California. Delaware e sus de tot. Dar Colorado nu este. Situația seamănă acum foarte mult cu fenomenul pe care părintele variației zonelor mici, John Wennberg, l-a descoperit în Vermont sau cu modul în care

Scanned with OKEN Scanner

Miami diferă de restul țării în privința fraudelor Medicare. Și cu cât mergi mai în josul listei, cu atât variația devine mai pronunțată.

Illinois 366
Indiana 756,6

Illinois și Indiana sunt vecine. Acestea au rate ale sărăciei, niveluri ale șomajului și valori ale veniturilor foarte asemănătoare. De ce Indiana are de două ori mai multe probleme decât Illinois?

Epidemia de opiacee este descrisă de obicei ca fiind rezultatul unei combinații de crize sociale și economice care afectează clasele muncitoare americane: pierderea locurilor de muncă în industria prelucrătoare, golirea comunităților, destrămarea familiilor și confluența ratelor crescute de depresie, boli mintale și disperare. Toate aceste probleme sunt importante. Dar niciuna dintre ele nu explică graficul lui Ho. Italia este mult mai săracă decât Statele Unite și are mult mai mulți șomeri. Unde este criza opiaceelor? Regatul Unit are mai mult decât partea sa de probleme sociale. De ce linia sa este mult mai joasă decât cea a Americii? Iar aceste teorii cu certitudine nu explică de ce Indiana a fost devastată de opiacee, în timp ce vecinul său de alături, Illinois, nu a fost.

Am aflat deja că modul de a înțelege variația este să căutăm suprapoveștile. Miami a avut propria suprapoveste. Felul în care vorbeam despre Holocaust s-a schimbat după ce mini-serialul NBC a schimbat suprapovestea. Așadar există oare o suprapoveste corespondentă care să ne ajute să înțelegem acest model ciudat de variație în consumul de opiacee? Se pare că există. Și implică un om în mare parte pierdut în negura istoriei. Numele lui a fost Paul E. Madden.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

3.

Paul E. Madden a fost un avocat din San Francisco care lucrase în biroul procurorului districtual al oraşului. În 1939 a fost numit director al California Bureau of Narcotic Enforcement, o agenţie de stat dedicată controlului consumului de droguri periculoase.

Madden avea în jur de 40 de ani şi era plin de energie justiţiară. Avea un cap mare, bărbie dublă, păr blond dat pe spate: imperios, mătăhălos, puritan. A urcat pe scara politică prin forţa ambiţiei şi a convingerilor morale.

> O persoană aflată sub influenţa marihuanei [sic] se poate crede atât de mică încât îi este teamă să coboare de pe bordură în stradă sau se poate simţi de o mărime enormă şi cu o forţă şi o pasiune supraomeneşti, iar în această stare poate comite infracţiuni total străine de natura sa.

Madden scrie despre unul dintre subiectele sale preferate: pericolele narcoticelor clandestine.

> Timpul, spaţiul şi distanţa sunt şterse; persoana poate conduce o maşină cu o viteză de 120 de kilometri pe oră şi să creadă că merge cu doar 20, un semafor roşu poate părea verde, iar [maşina] care vine spre el poate părea la o milă distanţă. Acţiunile unei persoane care conduce o maşină în această stare pot fi uşor de imaginat.

Lui Madden îi plăcea să vorbească bombastic. Lucrurile nu erau niciodată *rele*; ele erau *diabolice*. Drogurile ilegale nu *compromiteau* consumatorul; îl *distrugeau*. Dependentul de opiu şi heroină „îşi pierde orice simţ al curăţeniei şi, mintal, puterea de a diferenţia între bine şi rău". În California, Madden a jucat acelaşi rol ca faimosul său contemporan,

J. Edgar Hoover, şeful FBI. El era imaginea publică a forţelor de ordine. Îi puteai găsi fotografia în ziar, pozând lângă o grămadă mare de cocaină de contrabandă. Îl puteai auzi la radio, avertizând cu privire la invadarea Californiei cu droguri ilicite din Mexic, China sau Japonia.

> Bună seara, doamnelor și domnilor. S-ar putea să existe slujbe mai grele decât destructurarea unei rețele de narcotice, nu știu. Nu am văzut niciodată una. Deosebit de dificilă este munca de a aduna o bandă de traficanți de narcotice, inclusiv creierul bandei.

Madden a arestat persoane care cumpărau în cantități mari medicamente veterinare pe bază de morfină, pe care bănuia că le revindeau pe stradă. A făcut razii pe navele de marfă japoneze ancorate în portul San Francisco, a confiscat saci de cocaină și a îndemnat autoritățile de la Washington să ia măsuri diplomatice. A auzit despre fermierii care cultivă semințe de mac și s-a întrebat: dacă aceste semințe *nu sunt* pentru chifle? Dacă sunt deturnate pentru producția de opiu? Madden a fost un derviș, un fanatic de cel mai înalt rang, unul dintre primii din ceea ce avea să se dovedească a fi un lung șir de cruciade histrionice americane împotriva drogurilor.

Cu toate acestea, adevărata obsesie a lui Paul E. Madden nu erau drogurile clandestine din străinătate, ci analgezicele prescrise de medici. Marea preocupare a lui Madden era că medicamentele legale erau deturnate în scopuri ilegale. Medici lipsiți de scrupule distribuiau opiacee fără discernământ. Infractorii falsificau rețete și revindeau medicamentele pe străzi. Așa că Madden a venit cu o soluție elegantă: a întocmit o listă cu toate „fructele" macului – morfină, opiu, codeină, plus alte câteva medicamente – și a convins legislativul californian să adauge un amendament la Codul de sănătate și

Scanned with OKEN Scanner

siguranță al statului, cunoscut sub numele de Assembly Bill nr. 2606, care a fost adoptat de Senat pe 6 iunie 1939. Textul-cheie se află în secțiunea 11166.06. De fiecare dată când un medic scria o rețetă pentru unul dintre aceste opiacee, acesta trebuia să utilizeze un bloc de rețete special furnizat de Biroul de control al narcoticelor al lui Madden:

> Formularele de rețete vor fi tipărite pe hârtie distinctivă, numărul de serie al blocului fiind indicat pe fiecare formular și, totodată, fiecare formular fiind numerotat în serie.
>
> Fiecare formular de rețetă se tipărește în triplicat, unul dintre ele fiind atașat la carnet astfel încât să poată fi îndepărtat cu ușurință, în timp ce două dintre exemplare sunt perforate pentru îndepărtare.

Cuvântul-cheie era *triplicat*. Fiecare pagină de rețetă din caietul special al lui Madden era însoțită de două copii la indigo. Un exemplar trebuia păstrat de medicul care prescria rețeta timp de cel puțin doi ani. Altul era pentru dosarele farmaciei. Cel de-al treilea trebuia trimis direct la Biroul de Combatere a Narcoticelor în termen de cel mult o lună de la emitere.

La scurt timp după ce măsura triplicatelor a devenit lege, Madden a găsit primul său caz important. Era vorba de un medic din San Francisco, pe nume Nathan Housman. Housman era un playboy provenit dintr-o familie înstărită, care avea un birou în luxoasa clădire Flood de pe Market Street – și astăzi una dintre cele mai frumoase clădiri de birouri din centrul orașului San Francisco. Housman era dubios. Numele său apăruse într-un caz senzațional, cu câteva luni înainte, care implica o moștenire importantă și o văduvă bogată găsită moartă în stradă, într-un accident înscenat cu fugă de la locul faptei. Dar cazul care i-a atras atenția lui

Scanned with OKEN Scanner

Madden a vizat-o pe Alma Elizabeth Black, pe care ziarele au descris-o drept „o pacientă pe care [Housman] a tratat-o timp de 17 ani pentru o afecțiune pe care autopsia – făcută la cererea lui – nu a reușit să o detecteze". „Tratamentul" lui Nathan Housman pentru Black fusese morfina. Iar la moartea ei Black i-a lăsat întreaga avere – care valora, conform unor rapoarte, peste 1 milion de dolari în banii de astăzi – lui... Nathan Housman.

Agenții lui Madden au descins la farmacia locală a lui Housman, de pe strada Eddy din cartierul Tenderloin al orașului. L-au găsit pe Housman acolo, copiind frenetic din lista farmacistului a rețetelor de morfină prescrise de el. „Agenții noștri au găsit 345 de rețete eliberate de dr. Housman pentru 200 de pacienți diferiți", a anunțat Madden. „O verificare a dosarelor proprii a arătat că doar patru dintre acestea fuseseră aduse la cunoștința biroului nostru. Aceasta este o situație intolerabilă." Așa că Housman a fost arestat și pus sub acuzare. Dar nu pentru crimă sau malpraxis – ci pentru că nu a completat rețetele de morfină ale doamnei Black în trei exemplare. „I-am cerut doctorului Housman de mai multe ori dosarele și de fiecare dată doctorul Housman a spus că nu are niciunul", a declarat la proces unul dintre anchetatorii lui Madden. „A spus că nu știa că ar fi trebuit să le păstreze".

Housman a ajuns în închisoarea San Quentin, iar condamnarea lui a transmis un mesaj tuturor medicilor din California: Paul Madden era *serios*. El nu credea că toți medicii din California erau la fel de răi ca Nathan Housman. Dar Madden simțea că în California existau destui doctori la fel de „neobișnuiți" ca Housman pentru a provoca multe pagube și dorea să se folosească de Housman pentru a trimite un semnal celor câțiva periculoși: nu poți scăpa de ochiul vigilent al guvernului. Avea o copie indigo a fiecărei rețete de opiacee

Scanned with OKEN Scanner

scrise în statul California, în rânduri după rânduri de dulapuri de arhivare la sediul său. Tot ce trebuia să facă era să se uite la dosarul lui *Housman, Nathan* din Flood Building, centrul orașului San Francisco. Dacă dosarul era umflat, era timpul să-i facă o vizită doctorului Housman. Iar dacă Madden afla că unul dintre pacienții doctorului murise din cauza unei supradoze de morfină prescrisă, iar el se uita sub *H* și nu vedea absolut nicio rețetă în dosarul doctorului – ei bine, atunci doctorul Housman avea o problemă și mai mare.

Până acum, în această carte, am analizat o mare varietate de moduri în care apar suprapoveștile. În Poplar Grove, suprapovestea a apărut în urma anilor în care părinții din clasa mijlocie superioară și-au îmboldit copiii să reușească. Miami a devenit Miami datorită unei confluențe extraordinare de evenimente la sfârșitul anilor 1970: afluența de refugiați cubanezi, creșterea amplorii comerțului cu cocaină și o revoltă rasială. În ceea ce privește înțelegerea Holocaustului, un serial de televiziune pare să fi jucat un rol enorm.

Rândurile de dulapuri de arhivă ale lui Paul Madden nu par, la prima vedere, să se afle în aceeași categorie. Dar, cu cât Madden vorbea mai mult despre noul lui plan în numeroasele sale discursuri și apariții publice, cu atât ideea sa simplă începea să se transforme în ceva mai mare. Actul de a scrie o rețetă fusese o tranzacție privată între medic și pacient. Acum era un act public, cu consecințe reale. După cum scria într-o scrisoare adresată revistei Societății Medicale din California, „marele beneficiu care va rezulta din acest sistem este că, la fiecare 30 de zile, Divizia de Stat pentru Controlul Narcoticelor va avea un raport complet al narcoticelor eliberate" în stat. Cu aceste două copii la indigo, Madden îi făcea pe medici să stea un pic și să se gândească.

Scanned with OKEN Scanner

În 1943, Hawaii a adoptat o versiune a regulii triplicatelor a lui Madden. Illinois a urmat exemplul la 18 ani după aceea, iar în scurtă vreme au aderat și Idaho, New York, Rhode Island, Texas și Michigan. Ceea ce a început ca o cruciadă manieristă a unui singur om s-a transformat într-un fenomen național. Statele din întreaga țară au început să bage mâna în dulapurile cu medicamente ale medicilor lor și să le spună că, dacă vine vorba despre medicamentul ăsta, ăla și celălalt, *nu veți fi lăsați să le gestionați după bunul vostru plac.* O politică s-a transformat într-o suprapoveste.

Au trecut 50 de ani. Și apoi a apărut o a doua suprapoveste.

4.

Russell Portenoy a crescut în Yonkers, la periferia orașului New York, într-o familie din clasa muncitoare. A fost primul din familia sa care a mers la facultate și era strălucit: charismatic, motivat, inventiv. Imediat după facultatea de medicină, a făcut rezidențiatul la Colegiul de Medicină Albert Einstein din New York, unde unul dintre mentorii săi a fost un medic pe nume Ron Kanner.

„Îmi amintesc foarte clar momentul în care l-am întâlnit, iar el este un tip dinamic", a spus Portenoy ani mai târziu, într-o înregistrare făcută în 2003 pentru Asociația Internațională pentru Studiul Durerii. „L-am întrebat cu ce se ocupă, iar el mi-a răspuns că se ocupă de durere. Am râs și i-am zis: «Asta-i o prostie, pentru că durerea e un simptom, nu o boală. Nu poți face așa ceva.» M-a asigurat că ba da, realmente, chiar poți să te ocupi de un simptom."

Reacția inițială a lui Portenoy față de Kanner reprezenta pe atunci poziția dominantă în medicină. Dacă cineva avea

Scanned with OKEN Scanner

dureri severe de spate, încercai să îi vindeci spatele. Dacă un pacient cu cancer avea dureri, te concentrai pe tratarea cancerului. Durerea era doar o manifestare a unei probleme de bază. Dar Kanner făcea parte dintr-un grup care credea că această abordare era retrogradă – că, dacă cineva avea dureri, indiferent de motiv, *trebuia să tratezi durerea.*

Pentru Portenoy, acea primă întâlnire cu mentorul său a fost o revelație. El a devenit convins că, întrucât medicina considera durerea mai degrabă un simptom decât o problemă în sine, profesia sa îi lăsa pe pacienți să sufere inutil. Medicii trebuiau să ia durerea în serios, ceea ce însemna, credea Portenoy, că nu trebuia să se teamă să prescrie opiacee.

În interviuri, Portenoy spunea povești de genul acesta, despre un pacient care suferea de dureri de cap severe, de tip „cluster":

> A petrecut opt ani cu dizabilități totale și dureri severe. Multiple vizite la urgență, multiple spitalizări. Apoi a fost trimis la mine, i-am administrat un opiaceu și i-am mărit doza, iar el a scăpat de durere. Acum nu mai are dureri de doi ani. A fost ca și cum ar fi trecut prin iad și acum s-a întors.

Una dintre emoțiile pe care nu și le poate reprima este furia. Continuă să vorbească despre neurologul său anterior, care, de fapt, este un specialist în dureri de cap și știe multe, dar nu cunoaște opiaceele și nu știa că opiaceele pot fi folosite. Cunosc această persoană, o persoană minunată care nu a vrut defel ca acest om să sufere și nu i-a spus nicidecum că ar trebui să reziste. Avea doar un set limitat de instrumente și nu știa că le poate folosi pe celelalte. Cred că acesta este un fenomen foarte real.

Portenoy *adora* opiaceele. Le-a numit un „dar de la natură". Aceste medicamente, a declarat el pentru *New York Times* în 1993, „pot fi utilizate o perioadă lungă, cu puține efecte

Scanned with OKEN Scanner

secundare și... dependența și abuzul nu sunt o problemă". Mai târziu avea să-și tempereze entuziasmul, dar doar puțin. Crezul lui fundamental era că nu poți trata durerea așa cum tratezi, spre exemplu, o infecție în gât – cu un protocol pe care îl poți găsi într-un manual. Durerea era amorfă, subiectivă și hipersensibilă. Tratarea durerii este „un pic de știință, multă intuiție și multă artă", spunea el. Credea el că dozele mari de opiacee, administrate pe o perioadă lungă, prezintă un risc de dependență? Sigur – la *unii* pacienți. Dar era convins că acest grup era foarte mic – mai puțin de 1% din totalul pacienților –, iar un medic grijuliu, în opinia lui, ar trebui să fie capabil să facă distincția între tipul de pacient căruia opiaceele i-ar prinde bine și tipul de pacient căruia nu i-ar prinde bine.

Prelegerea înregistrată a lui Portenoy, prezentată în 2003 Asociației Internaționale pentru Studiul Durerii, a durat aproape trei ore și jumătate, iar lectura transcrierii ei – prin prisma a ceea ce avea să se întâmple în următoarele două decenii – este fascinantă.

Să spunem, de pildă, că ai o persoană care intră în cabinetul tău. Are 22 de ani și dureri posttraumatice la genunchi de la operația de acum un an.

Îi pui câteva întrebări. Afli că a avut o problemă cu marijuana în facultate și că încă o mai consumă în weekenduri, are o istorie familială de alcoolism la tatăl și fratele său, are tatuaje pe brațe și pe spate și îți spune că are dureri foarte severe. Unde ai poziționa medicamentele opiacee în raport cu alte terapii pentru acest sindrom dureros?

În schimb, dacă ai o femeie în vârstă de 75 de ani cu osteoartrită gravă la mai multe articulații, care a avut un ulcer hemoragic și vine la consult acuzând dureri, iar istoricul tău arată că pacientul a fost abstinent timp de 60 de ani, nu are antecedente familiale de dependență și îți spune că ar prefera să facă orice, numai să nu ia

Scanned with OKEN Scanner

un medicament pentru durere, unde ai poziționa testarea terapiei cu opiacee pentru această persoană?

Trebuie să fii un clinician destul de prost ca să spui: *„O, da, amândoi le primesc primii sau amândoi le primesc ultimii"*. Nu are sens.

Aceasta era suprapovestea lui Portenoy. Vechea suprapoveste, susținea el, rata ideea de bază. Oamenii asemenea lui Madden erau mult prea preocupați de posibilele daune pe care le-ar putea face un mic grup de medici rătăciți – un fel de Nathan Housman ai lumii – și au impus restricții care au făcut aproape imposibil pentru restul profesioniștilor să se ocupe de problema foarte reală a durerii. „Ceea ce încercăm să spunem", a argumentat el, „este că medicii trebuie să se simtă complet împuterniciți și liniștiți că pot folosi aceste medicamente în scopuri medicale legitime". Madden se îngrijorase de cei câțiva periculoși. Portenoy se concentra pe cei mulți virtuoși.

Portenoy a devenit un superstar. Pentru a-l recruta, Centrul Medical Beth Israel, din Manhattan, a creat o clinică specială pentru durere. Lista de așteptare pentru a fi consultat de el se întindea pe patru luni. Omul apărea constant la știri sau ținea discursuri. A fost supranumit Regele Durerii. Între timp, Maddeniții priveau cu groază. Ce era în capul lui Portenoy? Dezbateri aprinse izbucneau la reuniunile farmaciștilor, la conferințele societăților medicale și la seminarele grupurilor de reflecție. Factorii de decizie din Washington, DC, întocmeau documente de poziție. Adunările legislative luau partea câte unei tabere.

În primăvara lui 1991, Institutul Național pentru Abuzul de Droguri (NIDA) a organizat o mică reuniune în suburbiile Maryland. Cineva de la Casa Albă s-a întrebat dacă rețeta în

Scanned with OKEN Scanner

trei exemplare ar trebui să devină o cerinţă naţională, iar NIDA a fost rugat să investigheze. Institutul i-a adunat pe toţi cei care ar fi putut şti ceva despre această problemă şi i-a invitat la un hotel din apropierea sediului central al NIDA. Russell Portenoy a fost prezent, desigur. (În acei ani, nu puteai organiza o conferinţă pe tema analgezicelor de la care el să lipsească.) Portenoy a vorbit pe larg. Era îngrijorat, a spus el, de riscul prescrierii *insuficiente* a analgezicelor. Au participat, de asemenea, reprezentanţi ai industriei farmaceutice, ai consiliilor medicale statale, ai grupurilor de sănătate publică. Au fost prezentate studii, participanţii s-au ciorovăit. În cele din urmă, un bărbat pe nume Gerald Deas, un medic afro-american care lucra într-un cartier dur din New York, s-a ridicat în picioare și a ridicat pumnul amenințător înspre simpatizanții lui Portenoy. „Mi-aș dori ca toți cei care se opun rețetei triplicate să poată merge cu mine în lumea reală, unde aceste reglementări salvează vieți", a spus el. Discuțiile au devenit *aprinse*.

În cele din urmă, planul de extindere a triplicatelor nu a ajuns nicăieri. Ideile lui Portenoy au câștigat noi adepți. Până la mijlocul anilor 1990, numărul statelor triplicate a scăzut la cinci, reprezentând abia o treime din populația americană: Texas, California, New York, Illinois și Idaho. Restul au fost de acord cu Portenoy.

Și problema a rămas așa – încă o diferență politică obscură între state, într-o mare de diferențe politice obscure. Dacă l-ați fi întrebat pe americanul de rând în acei ani de care parte se află statul lui, probabil că nu v-ar fi putut spune. Aceasta este natura unei suprapoveşti: cei mai mulţi dintre noi nu se obosesc să privească în sus la ideile care circulă deasupră-ne, în coronamentul pădurii.

Cu excepţia unei obscure companii farmaceutice din Connecticut, numită Purdue Pharma.

Scanned with OKEN Scanner

5.

Purdue era prezentă de ani buni pe piața analgezicelor, cu o tabletă de morfină cu eliberare prelungită, botezată MS Contin. Aceasta era utilizată în principal de pacienții cu cancer în stadiu avansat, în ospicii și la domiciliu. Era o afacere bună, dar mică.

Familia Sackler, care conducea Purdue, avea ambiții mai mari. Membrii ei și-au îndreptat atenția către oxicodonă. De obicei, oxicodona era combinată cu paracetamol sau aspirină. Așa sunt Percocet și, respectiv, Percodan, iar această combinație a făcut ca oxicodona să fie mai greu de abuzat, deoarece dacă consumi prea mult paracetamol, îți vei afecta grav ficatul. Unii cercetători numesc schema „comutatorul guvernatorului". (Acesta este motivul pentru care opiaceul numit difenoxilat – utilizat de regulă în tratarea diareii – este întotdeauna combinat cu atropină, care este otrăvitoare în doze mari: încearcă să te droghezi cu difenoxilat și nu-ți va fi bine.) Prima inovație a Purdue a fost de a elimina paracetamolul, comutatorul guvernatorului, din oxicodonă.

Purdue a mărit apoi doza de drog. Percocet și Percodan conțin fiecare câte 5 miligrame de oxicodonă. Purdue a decis ca pilula sa cu cea mai mică doză să aibă *de două ori* această cantitate. Apoi cei de la Purdue au creat o pastilă specială, cu eliberare prelungită, ceea ce însemna că, în loc să fie nevoit să înghită o pastilă la fiecare câteva ore și să sufere fluctuațiile care apar între administrarea dozelor de opiaceu, un pacient putea fi liniștit cu o doză uniformă și constantă pe parcursul unei zile întregi. Au numit acest nou analgezic reîmpachetat OxyContin, apoi au început imediat să încalce vechea normă medicală în virtutea căreia analgezicele puternice erau rezervate pacienților cu cancer. Purdue voia să îl vândă *tuturor*. Te

Scanned with OKEN Scanner

doare spatele? OxyContin. Abia ţi-ai scos măselele de minte? OxyContin.

La sediul central al Purdue, noul medicament era în centrul multor emoţii. „OxyContin", spunea unul dintre fraţii Sackler, „este biletul nostru spre Lună."

În primăvara lui 1995, Purdue a angajat o firmă de cercetare a pieţei numită Groups Plus. OxyContin era încă la câteva luni distanţă de aprobarea finală a FDA, iar Purdue dorea să îşi planifice strategia de marketing. Groups Plus a organizat cinci runde de întâlniri cu medici din Fort Lee, New Jersey; Houston, Texas; şi Westport, Connecticut. Aceştia erau o combinaţie de medici primari, chirurgi şi reumatologi – şi toţi prescriau analgezice cu regularitate. Purdue dorea să afle ce părere au doctorii despre ideea lor privind un opiaceu cu eliberare prelungită şi doză mare.

Mai întâi au venit veştile bune. Durerea noncanceroasă – această piaţă netestată gigantică pe care Purdue dorea să o cucerească – s-a dovedit a ocupa o mare parte din activitatea medicilor. Medicii doreau mai multe opţiuni de tratament. „Când s-a discutat conceptul de medicament «ideal» pentru calmarea durerii", se arată în raportul Groups Plus, „a existat un acord universal că [medicii din grupul de discuţii] ar dori să aibă eficacitatea narcoticelor fără grija efectelor secundare sau a dependenţei." Partea cu lipsa efectelor secundare sau a dependenţei nu a deranjat Purdue: îşi puneau pur şi simplu reprezentanţii de vânzări să mintă şi să spună că OxyContin nu creează dependenţă. „În opinia noastră", continuă raportul, „există cu siguranţă o ocazie pentru Purdue... de a construi o afacere semnificativă în jurul OxyContin."

Apoi au venit veştile proaste. Discuţiile cu medicii din Houston au fost un dezastru. De ce? Texas era un stat triplicat. Doctorii din Houston trăiau sub umbra suprapoveştii lui Madden.

Scanned with OKEN Scanner

> Legile triplicate par să aibă un efect substanţial asupra comportamentului de utilizare a produselor de către medici. Mai concret, grupurile din Texas au arătat că nu utilizează aproape deloc narcotice de Clasă II în tratamentul durerilor necanceroase.

Clasa 2 sau *Lista 2* este termenul tehnic pentru medicamentele care pot fi problematice dacă nu sunt utilizate corespunzător, precum Percocet, Percodan sau codeină. OxyContin urma, de asemenea, să fie trecut pe Lista 2, iar medicii din Houston prescriau aceste medicamente „de mai puțin de cinci ori pe an... sau chiar deloc". Raportul continua:

> Medicii [din Houston] nu au dorit să ofere guvernului niciun fel de motiv de a le chestiona protocoalele medicale privind gestionarea durerii. Simplul gând că guvernul le va pune la îndoială judecata a creat un nivel ridicat de anxietate în sala grupului de discuții în rândul doctorilor.
>
> Scrierea rețetelor în trei exemplare a fost mai dificilă decât altele, din cauza detaliilor formularelor şi a diferitelor persoane care au acces la copii. În măsura în care pot evita acest efort suplimentar, ei vor încerca să urmeze protocoale alternative.

Raportul focus-grupului se întinde pe 70 de pagini şi revine repetat la acest aspect. Statele triplicate și cele nontriplicate erau ca ziua și noaptea.

> [Medicii de îngrijire primară] și chirurgii din statul fără triplicat (New Jersey) au indicat o probabilitate foarte mare de a utiliza OxyContin pentru tratamentul selectiv al durerilor care nu sunt legate de cancer, iar reumatologii din Connecticut au considerat, de asemenea, că produsul are un loc în practica lor. Cu toate acestea, medicii din statul triplicat nu au fost deloc entuziasmaţi de produs...

Scanned with OKEN Scanner

Și apoi:

Dintre medicii din aceste trei state care utilizează narcotice de Clasă II în tratamentul durerii necanceroase, cercetările noastre sugerează că numărul absolut de rețete pe care le-ar scrie în fiecare an este foarte mic și probabil nu ar fi suficient pentru a justifica orice efort de marketing separat.

Echipa de conducere a Purdue a citit raportul Groups Plus și l-a luat în serios. Lansarea OxyContin – una dintre cele mai sofisticate și mai agresive campanii de marketing al medicamentelor pe care le-a văzut vreodată lumea medicinei – a vizat statele fără legi triplicate. Așadar nu s-a făcut un mare efort în statul New York. Dar în Virginia de Vest, da. Nu în Illinois. Dar da în Indiana. Nu în California. Dar da în Nevada. Nu în Texas și Idaho. Dar da în Oklahoma și Tennessee – cu rezultatul că epidemia de opiacee nu a lovit egal *toate* Statele Unite. A devenit, în schimb, un exemplu perfect de variație a zonelor mici. A plouat abundent cu opiacee doar în acele state în care nu a existat un program triplicat sau o suprapoveste Madden care să le țină sub control.

Să ne uităm din nou la primii cinci consumatori de opiacee. Acestea sunt toate „state Portenoy", fără un program triplicat.

Nevada 1 019,9
Virginia de Vest 1 011,6
Tennessee 938,3
Oklahoma 884,9
Delaware 881,5

Iată consumul de opiacee pe cap de locuitor pentru același an în statele Madden.

Scanned with OKEN Scanner

Illinois 366
New York 441,6
California 450,2
Texas 453,1
Idaho 561,1

Illinois avea *o treime* din consumul de opiacee din Nevada și Virginia de Vest. New York avea *jumătate* din problema pe care o avea Tennessee. Dintre statele triplicate, doar Idaho s-a apropiat de media națională.

Dacă ne adâncim puțin mai mult în cifre, diferențele devin și mai uimitoare. Iată o defalcare a dorinței chirurgilor ortopezi de a prescrie opiacee pacienților lor. Perioada este cuprinsă între 2013 și 2016 – cu mult timp după ce toată lumea a devenit conștientă de cât de periculoasă era această clasă de medicamente. Aceasta este distribuția geografică a primelor zece procente de prescriptori.

Vest 741 (8,7 %)
Nord-est 745 (8,8 %)
Midwest 1 854 (21,8%)

Vestul este dominat de California – statul lui Paul E. Madden. Din punct de vedere statistic, acolo există doar o mână de ortopezi care prescriu multe medicamente. Nord-estul este dominat de statul New York. Aceeași situație. Dar uită-te la sud – zona fără triplicate, tărâmul suprapoveștii lui Portenoy:

Sud 5 170 (60,8 %)

Uau!

Scanned with OKEN Scanner

Gândește-te o clipă la cât de remarcabil e așa ceva. În anii dinaintea celui de-Al Doilea Război Mondial, un luptător contra drogurilor din San Francisco, fanfaron și pasionat de autopromovare, are ideea de a-i obliga pe medicii din California să folosească un bloc de rețete special pentru prescrierea analgezicelor, cu două copii la indigo. Acea simplă intervenție birocratică s-a transformat într-o suprapoveste – o narațiune care spune că opiaceele sunt diferite, stimulând medicul să facă o pauză și să se gândească înainte de a le prescrie. Iar această suprapoveste este *atât de* convingătoare încât când Purdue testează noul său analgezic într-un stat triplicat, o jumătate de secol mai târziu, se lovește de un zid de cărămidă.

Suprapoveștile *contează*. Le poți crea. Ele se pot răspândi. Sunt puternice. Și pot dăinui cu zecile de ani.

Astăzi, printre economiști, o întreagă industrie este dedicată numeroaselor moduri în care statele cu legi triplicate diferă de toate celelalte. Așadar să luăm Massachusetts și New York. Dacă New York ar fi avut rata de supradoze de opiacee din Massachusetts din 2000 până în 2019, economistul Abby Alpert estimează că 27 000 de newyorkezi ar fi murit în plus din cauza supradozelor. *27 000*. Massachusetts nu este mai sărac decât New York. Nu are o rată a șomajului mai mare. Nu are o problemă mai mare cu bandele, crima organizată sau traficul de droguri. Cele două state sunt ca două boabe de mazăre în aceeași păstaie. *Singura* diferență relevantă este că, în urmă cu o jumătate de secol, New York a obligat medicii să facă două copii suplimentare ale fiecărei rețete pe care o scriau – iar Massachusetts nu a făcut-o. Iar aceste copii au salvat mii de vieți.

Sau să luăm criza actuală a opiaceelor, care a trecut de mult de la OxyContin la fentanil. Fentanilul poate fi creat în

Scanned with OKEN Scanner

laborator și este ușor de produs ilegal. Legile triplicate nu se aplică baronilor chinezi sau mexicani ai drogurilor și confederaților lor americani. Așadar s-ar putea crede că diferențele dintre statele triplicate și cele nontriplicate s-au estompat până acum. Greșit! Dacă reprezentanții de vânzări Purdue te-au pus pe o anumită cale la sfârșitul anilor 1990 și începutul anilor 2000, ai rămas pe acea cale mult timp după ce reprezentanții au plecat.

„Observăm o creștere foarte rapidă a deceselor prin supradoză în statele care nu sunt triplicate", a spus Alpert, „și o creștere mult mai lentă în statele triplicate, iar aceste tendințe continuă, chiar și la 20 de ani de la lansare."

Creșterea economică a fost mai puternică în statele triplicate în timpul crizei opiaceelor. Starea sănătății bebelușilor a fost mai bună acolo. Neglijarea copiilor a fost mai redusă. Participarea forței de muncă a fost mai mare. A, și vă amintiți ce a spus Paul Madden despre faptul că dependentul își pierde „puterea de a diferenția între bine și rău" – unul dintre acele maddenisme supraîncălzite care ne fac să ne dăm ochii peste cap astăzi? Iată concluzia economistului Yongbo Sim, după ce a comparat ratele criminalității în statele triplicate și nontriplicate:

> „Am constatat că statele fără triplicat la momentul introducerii OxyContin au înregistrat o creștere relativă atât a infracțiunilor contra proprietății (12%), cât și a infracțiunilor violente (25%), în comparație cu statele cu o politică de rețete triplicate (state triplicat)."

În analizele lor, economiștii sunt obișnuiți să vadă diferențe de unu sau două procente. 25% este ceva nemaiauzit. „Acesta este un impact absolut uriaș", a continuat Sim. „Sincer, când am obținut acest rezultat, nici mie nu mi-a venit să cred."

Scanned with OKEN Scanner

Oriunde s-ar afla acum, Paul Madden se uită la noi şi zice: „V-am spus eu".

6.

Să trecem acum la cel de-al doilea element epidemic: superrăspânditorii.

În 2002, revista prestigioasei firme de consultanță McKinsey & Company a publicat un lung eseu al unuia dintre consultanții săi de marcă, Martin Elling. Acesta se intitula „Making More of Pharma's Sales Force", iar subiectul era felul în care companiile farmaceutice își vindeau produsele către medici. Ani de-a rândul, producătorii de medicamente au împărțit țara în regiuni, iar reprezentanții de vânzări își vindeau produsele medicilor din teritoriul lor. Dacă erai o companie cu două medicamente pentru inimă, construiai o echipă de vânzări care se ocupa de cardiologii din fiecare spital din țară. În momentul în care Elling și-a scris articolul, existau aproape 90 000 de reprezentanți de vânzări ai companiilor farmaceutice în Statele Unite, iar numărul acestora se dublase în cei șase ani anteriori. Industria construise o armată care să influențeze medicii, iar Elling a afirmat că strategia nu funcționa.

„Companiile farmaceutice americane", a scris el, „se bazează de zeci de ani pe modelul de vânzări «pinball»: reprezentanții de vânzări sar de la un cabinet medical la altul în speranța de a prinde câteva momente cu medicii şi de a influența ce medicamente prescriu aceştia".

Elling a găsit că metoda era mult prea dezordonată. Medicii începeau să fie copleşiți. Spitalele îngreunau din ce în ce mai mult accesul reprezentanților de vânzări la medicii lor. Vechile

Scanned with OKEN Scanner

trucuri – scoaterea doctorilor la restaurant, oferirea de cadouri şi excursii – erau criticate. Reprezentanţii de vânzări deveneau şi ei extenuaţi. Sistemul, a scris Elling, este „costisitor, ineficient şi plin de nemulţumiri".

El a continuat:

> ... medicii se simt asediaţi. Cei care prescriu cele mai multe medicamente spun că acum primesc de trei până la cinci ori mai multe apeluri din partea reprezentanţilor de vânzări decât în urmă cu zece ani... Un medic s-a plâns că situaţia „devine insuportabilă" şi că reprezentanţii „sunt mai puţin informaţi, mai insistenţi". Potrivit investigaţiei noastre, aproape 40% dintre cabinetele medicale limitează acum numărul zilnic de reprezentanţi pe care îi primesc.

Ce-i de făcut? Elling a spus că soluţia ar fi ca reprezentanţii de vânzări să înţeleagă că nu toţi medicii sunt la fel. Companiile farmaceutice trebuie să înveţe cum să „segmenteze" medicii. Doi chirurgi ortopezi care lucrează în cabinete alăturate în acelaşi spital pot avea diferenţe uriaşe în privinţa numărului şi varietăţii medicamentelor pe care le prescriu. Unii medici erau pur şi simplu mai valoroşi decât alţii. Un medic de 35 de ani era mult mai valoros decât un medic de 65 de ani, chiar dacă medicul mai în vârstă prescria o groază de medicamente. Cel de 65 de ani nu are de gând să-şi schimbe metodele de lucru şi oricum e pe cale să se pensioneze. De ce să te mai deranjezi cu el? Medicul de 35 de ani avea loc să se dezvolte.

În schimb, a propus Elling, firmele farmaceutice ar trebui să folosească obiceiurile de prescriere ale medicilor în parte ca să dezvolte o estimare sofisticată a „valorii pe viaţă" a fiecărui medic. Chiar mai important, spunea Elling, trebuia să „stabileşti atitudinea [unui medic] faţă de o serie de probleme..." A fost vag cu ce înţelegea prin „o serie de probleme",

Scanned with OKEN Scanner

dar oricine cunoştea câte ceva din lumea pe care o descria ştia la ce se referea. Reprezentanţii de vânzări tindeau să fie tineri şi foarte atrăgători. Unii medici chiar reacţionau la acest tip de atenţie. O companie farmaceutică care cunoştea identitatea acestor „persoane care reacţionează foarte bine" ar fi putut ajunge departe. A fost un argument radical – unul care a dus la ruperea de deceniile de practică ale industriei farmaceutice. Şi o companie, mai presus de toate celelalte, a luat notă: Purdue Pharmaceutical.

Purdue a apelat la McKinsey în 2013.* O echipă de consultanţi a venit din New York la sediul central al Purdue din Connecticut. Familia Sackler i-a explicat lui McKinsey că firma se afla în criză. Vânzările de OxyContin urcaseră de la 49 de milioane de dolari în primul an de comercializare a medicamentului la peste 1 miliard de dolari în 2005. Dar motorul de creştere se gripase. Departamentul de Justiţie tocmai acuzase Purdue Pharma că a indus în eroare medicii despre dependenţa de OxyContin şi a aplicat companiei una dintre cele mai mari amenzi din istoria industriei farmaceutice. Reputaţia OxyContin avea de suferit. Brevetul medicamentului era pe cale să expire. Alţi producători pregăteau versiuni generice, mai ieftine, ale analgezicului Purdue. Ce ar trebui să facă?

McKinsey s-a pus pe treabă. Ei au trimis unul dintre cei mai străluciţi tineri asociaţi ai lor să meargă cu un reprezentant de vânzări OxyContin în Worcester, Massachusetts. Constatările consultantului au fost deprimante:

> Dacă înainte putea să organizeze prânzuri în spitale, să întâlnească rezidenţi şi să hălăduiască între cabinete, acum spitalele îi spun: „lasă-ţi materialele şi te sunăm noi".

---

* Aceasta nu a fost prima lor colaborare. Purdue i-a angajat prima oară pe McKinsey în 2004 (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

El a încercat să adopte abordări mai creative, cum ar fi crearea unui „album foto" cu medicii proeminenți din spital pe care dorește să îi întâlnească și cu care să discute la cafenelele din apropiere, cunoașterea personalul spitalului etc. Cu toate acestea, a primit o serie de răspunsuri negative din partea sistemelor spitalicești, inclusiv o scrisoare din partea celui mai mare sistem spitalicesc din Worcester prin care i se cerea să nu mai revină acolo, după ce a stat la coadă la recepție pentru a se prezenta secretarei.

Erau practic toate avertizările lui Martin Elling. Purdue juca pinball și nu funcționa. Așa că McKinsey a venit cu un nou plan pe care l-a botezat, fără ironie, „Evolve to Excellence" sau E2E, pe scurt. Când copreședintele companiei, Richard Sackler, a auzit prezentarea lui McKinsey, i-a trimis un e-mail vărului său. „Descoperirile lui McKinsey sunt uimitoare." În decursul următorului deceniu, Purdue urma să îi plătească lui McKinsey 86 de milioane de dolari pentru sfaturile sale privind „turboalimentarea" vânzărilor de OxyContin.

În centrul restartării OxyContin concepute de McKinsey a stat următorul tabel.

Ianuarie–iulie 2013 Prescriptori				
I Rx Decili	*# Medici*	*% Medici*	*# Rx*	*Media medicilor Rx/lună*
10	358	0,2%	617 887	246,6
9	778	0,5%	617 624	113,4
8	1 300	0,8%	617 149	67,8
7	2 182	1,4%	617 248	40,4
6	3 613	2,3%	617 056	24,4
5	5 668	3,5%	617 075	15,6
4	8,668	5,4%	617 056	10,2
3	13 636	8,5%	617 048	6,5
2	24 399	15,2%	617 331	3,6
1	99 825	62,2%	620 667	0,9

Scanned with OKEN Scanner

Povestea pe care o spune tabelul este chiar remarcabilă. Acesta urmăreşte perioada ianuarie-iulie 2013, în care au fost eliberate în total 6,17 milioane de reţete de OxyContin. Acest număr este apoi împărţit în zece grupuri egale – *decili* – şi clasificat de sus în jos. Deci să privim decilul 1, în partea de jos a graficului. Acesta este cel mai mare grup de medici prescriptori: 99 825. Ei au eliberat în medie o reţetă de OxyContin în perioada de şase luni. Aceasta este o cantitate nesemnificativă.

Decilul 2 cuprinde 24 399 de medici. Aceştia au eliberat 3,6 reţete din ianuarie până în iulie. Decilul 3 cuprinde puţin peste 13 500 de medici. Ei au eliberat în medie 6,5 reţete în această perioadă. Cu cât urci mai mult în tabel, cu atât mai puţini medici sunt în fiecare grup, dar cu atât mai multe reţete scriu. Uitaţi-vă la decilul 10. Există doar 358 de medici în acest grup, dar aceştia au scris în medie 247 de reţete în intervalul de şase luni. Succesul OxyContin nu s-a datorat *majorităţii* medicilor americani sau măcar *unor* medici americani. A fost o epidemie condusă de o mică parte a medicilor din decilii 8, 9 şi 10 – aproximativ 2 500 de medici care au scris un număr uluitor de reţete. În limbajul E2E al McKinsey, medicii din aceste trei grupuri de top erau „Nucleu" şi „Supernucleu".

Primul sfat al McKinsey a fost tranşant: „Mai mult de 50% din apelurile primare pentru OxyContin sunt către prescriptori din decilul inferior (0-4)". Nu avea niciun sens. Grupul acela mare de medici din partea de jos a tabelului, care binevoiau să prescrie OxyContin doar o dată sau de două ori în decurs de şase luni, erau oameni din statele Madden. Sau erau medici care se fereau intuitiv de un opiaceu în doză mare, fără un comutator al guvernatorului. Sau poate erau medici bătrâni şi morocănoşi, prea încremeniţi în metodele lor pentru a încerca să adopte un medicament nou. *Ignoraţi-i,* a spus

Scanned with OKEN Scanner

McKinsey. *Îi vreți pe superrăspânditorii de la vârf.* Purdue a ascultat.

„Purdue a acordat puncte într-un sistem de punctare care a alocat bonusuri și a recompensat reprezentanții de vânzări care au avut cel mai mare procent din totalul apelurilor de vânzări cu prescriptori «supernucleu» sau «nucleu».” Acest aspect reiese din una dintre numeroasele plângeri penale depuse împotriva Purdue, când compania a fost în sfârșit trasă la răspundere pentru comportamentul său. Purdue a subliniat în mod repetat personalului său de vânzări: „Concentrați-vă exclusiv asupra prescriptorilor selectați de tip Nucleu și Supernucleu”.

Apoi McKinsey a spus: *Trebuie să vă concentrați și mai mult asupra acelor Nucleu și Supernucleu și să vă dați seama care sunt cei mai receptivi la persuasiune din partea reprezentanților de vânzări.* Se referea la medicii mai tineri care încercau să își facă un cabinet sau la medicii prea ocupați pentru a se interesa de amănuntele mai îngrijorătoare ale reputației OxyContin sau, pur și simplu, la medicii cărora – dintr-un motiv sau altul – le plăcea să petreacă timp cu reprezentanții de vânzări.

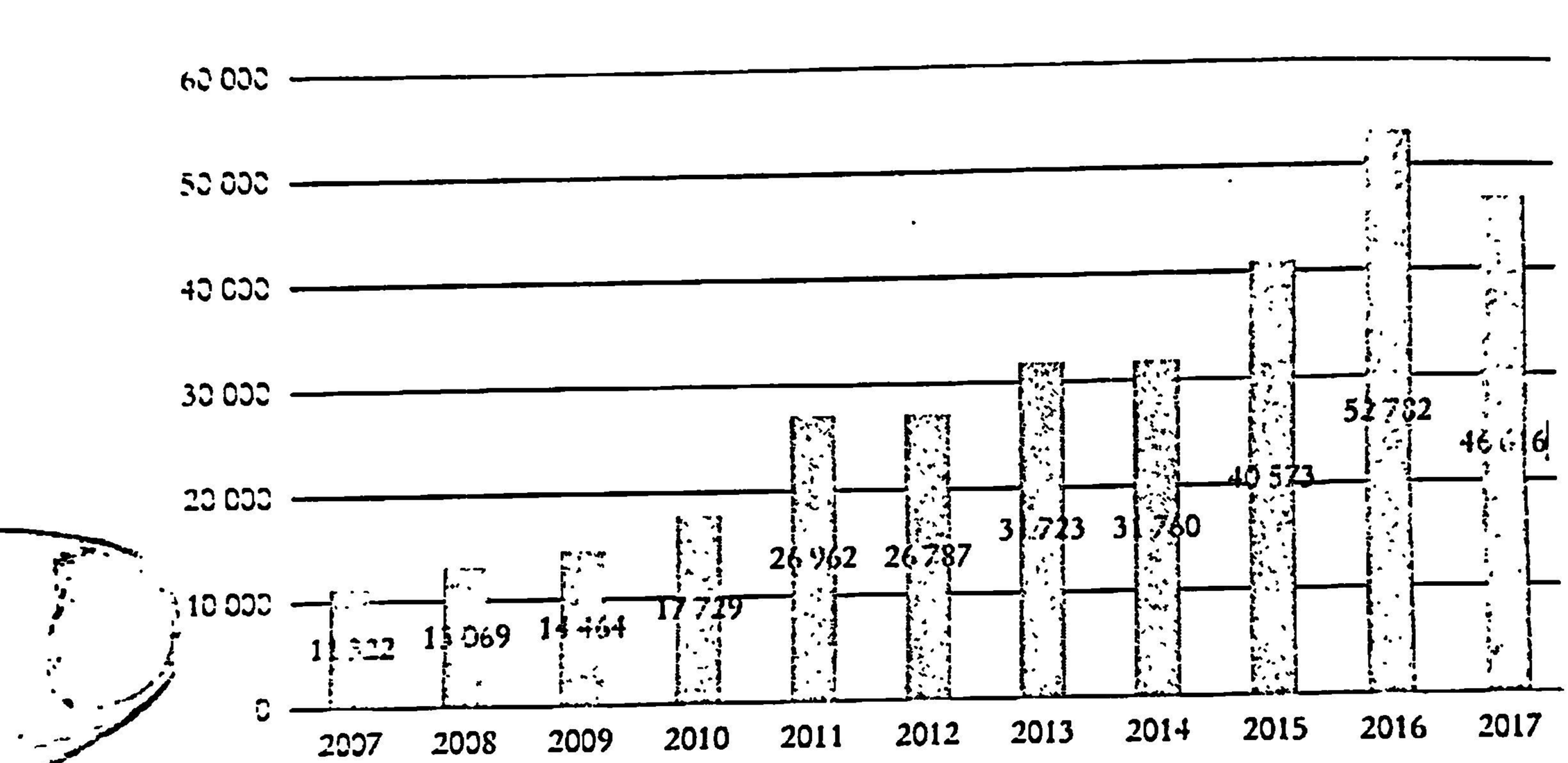
Să privim graficul următor, care arată cum Purdue și-a schimbat tactica în anii care au urmat sfatului lui McKinsey. Acesta este numărul total de apeluri de vânzări OxyContin în Tennessee, un stat care nu este triplicat și care a fost multă vreme o piață fertilă pentru Purdue.

Între 2007 și 2016, numărul de vizite la doctori ale reprezentanților de vânzări OxyContin crește de aproape *cinci ori*. Și asta nu la toți medicii din Tennessee; această creștere de cinci ori a fost țintită către superrăspânditori.

În Capitolul 6 am discutat faptul că superrăspânditorii sunt profund diferiți de noi toți: există ceva inerent fiziologiei lor

Scanned with OKEN Scanner

care îi face capabili să împrăştie cu mult mai mulţi virusuri decât oricine altcineva. Acelaşi lucru era valabil şi pentru superrăspânditorii *lor*, a descoperit Purdue: aceştia nu erau „cablaţi" ca majoritatea medicilor. Când reprezentanţii Purdue au minimalizat riscurile de dependenţă – susţinând fără sens că ritmul lung, lent şi uşor cu care medicamentul



intra în sânge însemna că nu produce niciuna dintre senzaţiile euforice care duceau la dependenţă – superrăspânditorul i-a crezut. Când a devenit clar că se abuza de OxyContin – că oamenii pur şi simplu măcinau comprimatele de OxyContin şi inhalau pulberea, obţinând 12 ore de opiaceu într-un singur iureş ameţitor – superrăspânditorul a fost indiferent sau a închis ochii. Superrăspânditorul credea că distribuirea fără discernământ a medicamentelor e ceea ce *face* un doctor.

Una dintre ţintele Purdue din Tennessee a fost un medic pe nume Michael Rhodes, care conducea o clinică pentru

Scanned with OKEN Scanner

combaterea durerii la nord de Nashville. În 2007, el a completat 297 de rețete de OxyContin. Asta l-a plasat în Nucleu. Așa că reprezentantul local de vânzări Purdue a început să-l viziteze, să-l scoată la cină, să-l copleșească cu cadouri. Înainte ca lui Rhodes să i se revoce în cele din urmă licența, el s-a întâlnit personal cu un reprezentant Purdue de 126 de ori – *din câte știm noi,* deoarece, după cum se menționează în plângerea penală a procurorului general din Tennessee împotriva Purdue, „există indicii că Purdue l-a sunat mai des decât reiese din desfășurătoarele de apeluri".

Și, cu acest tip de atenție, Rhodes a înflorit ca un trandafir. El a scris 1 082 de rețete OxyContin în 2008. Acum nu mai era Nucleu. Era *Supernucleu.* A scris 1 204 rețete în 2009 și 1 307 în 2010 – și tot așa, într-o spirală constant ascendentă. Plângerea continuă: „Purdue l-a apelat pe doctorul Rhodes chiar și de 31 de ori după ce Consiliul de Examinare Medicală din Tennessee i-a pus licența sub supraveghere restrictivă pe 22 mai 2013".

Majoritatea medicilor ar fi deranjați de acest tip de atenție obsesivă din partea unui reprezentant de vânzări. Ei sunt ocupați. Au pacienți de consultat. Au familii. De ce ar dori să-și petreacă tot acest timp luând prânzul sau cina cu cineva care încearcă să le spună cum să-și facă treaba – și care nici măcar nu a urmat facultatea de medicină? Rhodes a avut reacția opusă. La un moment dat, Purdue a făcut o analiză a modului în care cei din Nucleu și Supernucleu răspundeau la apelurile de vânzări. Purdue a descoperit că, dacă nu-i vizitai deloc, numărul rețetelor OxyContin pe care le scriau scădea vertiginos. Spre deosebire de majoritatea doctorilor, celor din Supernucleu nu le plăcea să fie ignorați de vânzători. Dacă îi vizitai de una până la patru ori pe an, rețetele lor tot scădeau. Chiar dacă îi vizitai de opt ori pe an, de 12 ori pe an, de 16 ori

Scanned with OKEN Scanner

pe an, ele tot scădeau. Supernucleul dorea iubire, iar frecvența pur și simplu nu era suficientă.

Dar dacă îi vizitai de două ori pe lună – lună de lună – ce se întâmpla? *Numărul de rețete pe care le scriau sălta.* 24 de vizite pe an a fost punctul critic. Dacă îi luai de mână pe cei din Supernucleu și îi invitai la cină, îți deveneau cei mai buni prieteni pe viață.

Reprezentanții de vânzări au continuat să-l viziteze pe Michael Rhodes. Din notele de vânzări Purdue reiese că, în mod clar, cabinetul lui Rhodes era pe ducă. Doctorul fusese acuzat de fraudă în asigurări. Au fost raportate decese prin supradoză în rândul pacienților săi. Cerșea atenție și se simțea neajutorat. „Pe când stăteam în biroul său, doi pacienți se băteau cu cuțitele în fața ușii de la intrare", a relatat unul dintre reprezentanți. „[Rhodes] a afirmat că are mulți pacienți care spun că medicii lor îi trimit la el pentru că ei nu pot scrie narcotice, dar el poate, apoi m-a întrebat de ce aceștia nu le pot scrie. A spus că în acea dimineață avea 40 de pacienți..."

40 de pacienți într-o singură dimineață?

În mai 2014, reprezentantul de vânzări și managerul districtual Purdue „l-au sunat pe dr. Rhodes... și au continuat să îl încurajeze să scrie mai multe rețete, în ciuda obiecțiilor sale". Directorul districtual i-a dat ulterior reprezentantului de vânzări un raport elocvent:

> Livrări bune la Insight #16, a dezvoltat o tensiune constructivă. Doctorul a formulat obiecția cu ieșirea din managementul durerii. Bravo pentru reorientarea lui către racolarea de pacienți pentru OxyContin, dat fiind că încă tratează pacienți cu dureri.

În total, din 2006 până în 2015, Rhodes a prescris 319 560 de comprimate de OxyContin. Michael Rhodes a fost un Nathan Housman al statului Tennessee.

Scanned with OKEN Scanner

Purdue şi-a construit întreaga strategie în jurul unor astfel de oameni. Cel mai mare prescriptor de OxyContin din ţară, un medic din Connecticut, primea de la Purdue angajamente plătite pentru discursuri. Dacă acestea se opreau, spunea el, „dragostea s-ar putea stinge". *Dragostea.* Legătura Purdue cu cei mai buni clienţi ai săi era mai mult decât tranzacţională; reprezentantul de vânzări şi medicul aveau o relaţie afectivă. Într-un alt caz, un reprezentant de vânzări Purdue a vorbit cu un farmacist despre unul dintre prescriptorii lor din Supernucleu:

> Directorul farmaciei spune că [doctorița] este supranumită candyman... pentru că ar oferi imediat oricărui pacient cea mai mare doză de narcotice pe care o poate administra. Zice că, de câte ori merge la întâlnirile locale ale farmaciștilor, când e pomenit numele ei, toată lumea din sală tremură și se plânge din cauza practicilor sale. Spune că ea face tot felul de dozaje și concentrații nebunești...

Între ianuarie 2010 şi mai 2018, cineva din echipa Purdue a vizitat-o pe „candyman" de 300 de ori. În ultimii opt ani, ţi-ai văzut chiar şi cel mai bun prieten de 300 de ori?

După declanşarea epidemiei opiaceelor, epidemiologul Mathew Kiang a calculat că 1% dintre medici „au acoperit 49% din toate dozele de opiacee". Oameni precum „candyman" şi Michael Rhodes au prescris de 1 000 de ori mai multe doze de opiacee decât medicul obişnuit. Purdue a alimentat o epidemie care va sfârşi prin a consuma viețile a sute de mii de americani în baza seducerii a nu mai mult de câteva mii de medici concentraţi într-o mână de state.

Marea lecţie oferită de COVID-19 este că, dacă apare problema unui virus transmis prin aer, o epidemie nu are nevoie de mulţi recruți. Are nevoie doar de un singur superrăspânditor, dotat cu anumite proprietăţi fiziologice rare, care să stea în faţa unei încăperi. Lecţia crizei opiaceelor este exact

Scanned with OKEN Scanner

aceeaşi. Şi vezi cât de vulnerabili ne-au făcut? Majoritatea medicilor – majoritatea *covârşitoare* a medicilor – au tratat analgezicele opiacee precum OxyContin cu o precauţie adecvată. Comunitatea medicală în ansamblu s-a comportat admirabil. Au fost atenţi. S-au uitat la dovezi. Au ţinut cont de înţelepciunea principiului lui Hipocrat: întâi de toate, să nu faci rău. *Dar asta nu a fost de ajuns pentru a ne feri de cea mai gravă criză a supradozelor din istorie.* De ce? Pentru că o mică parte a medicilor nu a fost atât de grijulie. Şi acea mică parte a fost suficientă pentru a da startul epidemiei. Încă o dată, ne aflăm mult dincolo de Legea celor Puţini. Asta este Legea celor Foarte, Foarte, Foarte Puţini.

7.

Criza opiaceelor s-a desfăşurat în trei acte. Primul a fost decizia Purdue de a evita statele care au subscris la suprapovestea lui Madden. Al doilea act a început cu reinterpretarea diabolică de către McKinsey a Legii celor Puţini. Dar al treilea act a fost probabil cel mai catastrofal. Acesta a fost momentul în care s-au schimbat proporţiile de grup ale crizei.

Ultimul capitol al crizei opiaceelor a început fără fanfară. În vara lui 2010, Purdue a făcut un anunţ laconic. Vechiul OxyContin urma să fie retras. Acesta va fi înlocuit cu ceea ce compania a numit *OxyContin OP*. OP arăta la fel. Avea aceleaşi ingrediente. Dar, spre deosebire de versiunea anterioară, nu putea fi transformat în pulbere şi inhalat.* Avea consistenţa unui jeleu. Zilele în care un dependent putea să macine una dintre pastilele Purdue şi să obţină 12 ore de opiacee într-o singură doză rapidă se încheiaseră.

---

* Aşa cum s-a întâmplat deseori în cazul Purdue, a existat un motiv ascuns. Originalul OxyContin era pe cale să piardă protecţia brevetului, ceea ce însemna că versiunile generice mai ieftine i-ar fi redus drastic vânzările. Compania avea nevoie de o nouă versiune pentru a se diferenţia de concurenţă (n.a.).

Scanned with OKEN Scanner

„Cred că toată lumea a crezut că va ajuta", a declarat David Powell, economist la grupul de reflecție RAND. Unii dependenți ar putea încerca să treacă la un alt medicament, dar mulți s-ar opri pur și simplu – și cu siguranță fluxul constant de noi pacienți care alimentează epidemia ar încetini. Unde altundeva s-ar putea duce? Persoanele care consumau OxyContin nu se considerau dependenți tradiționali. Erau, în unele cazuri, oameni cu slujbe, case și statut în comunitatea lor, care ajunseseră la OxyContin din nesăbuință. Desigur, heroina le putea oferi o senzație asemănătoare cu cea provocată de OxyContin, dar ei nu erau, în general, genul de oameni care doreau să se implice în piețele ilicite de droguri.

„Cred că știu cum să fac rost de OxyContin", a continuat Powell. „Aș merge pur și simplu la un doctor și aș născoci ceva. Nu am nicio idee cum să fac rost de heroină. Este? Ăsta-i un salt uriaș. Astfel, cred că a fost perceput faptul că... nu ar fi un lucru obișnuit ca persoanele care consumă abuziv OxyContin să spună: «Mă chinui să-mi dau seama cum să obțin heroină». E un salt mare."

Se pare că nu a fost deloc un salt mare.

Cei care au salutat reformularea Purdue au presupus că persoanele care au probleme cu drogurile au un motiv pentru a consuma orice medicament ar produce firma. Alcoolicul care se îmbăta liniștit cu bere în fiecare după-amiază la barul său de cartier nu avea să ajungă să se injecteze cu heroină într-o parcare. Chiar și în clasa opiaceelor existau distincții: erau persoane care inhalau, persoane care se injectau și alte persoane care doar înghițeau pastilele întregi. Se presupunea că proporțiile de grup ale crizei opiaceelor erau relativ fixe, ceea ce însemna că, dacă se luau măsuri drastice împotriva unei categorii de consumatori, dimensiunea generală a problemei ar fi scăzut.

Scanned with OKEN Scanner

Dar supoziția s-a dovedit a fi teribil de greșită. Proporțiile de grup nu erau câtuși de puțin fixe. Și ce știm din Lawrence Tract și din lunga istorie a Universității Harvard, precum și din munca unor cercetători precum Rosabeth Kanter și Damon Centola? Că epidemiile sunt extrem de sensibile la schimbările în proporțiile de grup.

Să aruncăm o privire la următorul tabel. Acesta ilustrează ratele de deces prin supradoză pentru trei clase de opiacee. Prima coloană este reprezentată de opiaceele eliberate pe bază de rețetă, cum ar fi OxyContin. A doua coloană este reprezentată de heroină. A treia coloană este reprezentată de opiaceele sintetice, precum fentanilul.

Rata deceselor prin supradoză de opiacee, în funcție de tip, Statele Unite, 1999-2010

(Decese la 100 000 de persoane)

Anul	Opiacee prescrise frecvent (opiacee și metadonă naturale și semisintetice)	Heroină	Analgezice opiacee sintetice, cu excepția metadonei
1999	1,3	0,7	0,3
2000	1,4	0,7	0,3
2001	1,7	0,6	0,3
2002	2,3	0,7	0,4
2003	2,7	0,7	0,5
2004	3,1	0,6	0,6
2005	3,4	0,7	0,6
2006	4,1	0,7	0,9
2007	4,5	0,8	0,7
2008	4,6	1,0	0,8
2009	4,6	1,1	1,0
2010	5	1,0	1,0

Scanned with OKEN Scanner

Acestea sunt proporţiile de grup pentru criza opiaceelor până în momentul reformulării OxyContin. După cum se poate vedea, din cauza unor medicamente precum OxyContin au murit de peste cinci ori mai mulţi oameni decât din cauza heroinei şi a fentanilului. Oricât de ciudat ar fi să spun acest lucru, dacă trebuie să existe o epidemie de opiacee, acestea sunt proporţiile de grup pe care le dorim: am vrea ca majoritatea utilizatorilor să fie dependenţi de medicamente eliberate pe bază de reţetă. O epidemie de medicamente eliberate pe bază de rețetă este alimentată de o companie care funcționează în conformitate cu legea, răspunde în fața acționarilor și este reglementată de o agenție guvernamentală. Cei care prescriu medicamentele sunt medici profesioniști. Fiecare tranzacție între companie și medic și fiecare tranzacție între medic și pacient este înregistrată. Asigurătorii – publici și privați – îi rambursează pe utilizatori. Când lucrurile merg prost, știm că merg prost. Avem pârghii pe care să le acționăm. Putem să găsim medicii care răspândesc boli grave și să încercăm să îi oprim, să le urmărim pacienții și să încercăm să îi ajutăm. În cele din urmă, greutatea proceselor și a procedurilor penale a împins Purdue Pharma în faliment.

Dar ce a făcut reformularea? A *deplasat* aceste proporții. În pofida tuturor așteptărilor, consumatorii de medicamente eliberate pe bază de prescripție medicală care nu puteau să-și piseze pastilele de OxyContin au trecut pur și simplu la heroină și fentanil. Să vedem aceleași statistici pentru anii care au urmat reformulării.

Scanned with OKEN Scanner

Rata deceselor prin supradoză de opiacee, în funcţie de tip, Statele Unite, 2011-2020

(Decese la 100 000 de persoane)

Anul	Opiacee prescrise frecvent (opiacee şi metadonă naturale şi semisintetice)	Heroină	Analgezice opioide sintetice, cu excepţia metadonei
2011	5,1	1,4	0,8
2012	4,7	1,9	0,8
2013	4,6	2,7	1,0
2014	4,9	3,4	1,8
2015	4,9	4,1	3,1
2016	5,4	4,9	6,2
2017	5,4	4,9	9,0
2018	4,7	4,7	9,9
2019	4,4	4,4	11,4
2020	5,1	4,1	17,8

Decesele cauzate de medicamentele pe bază de rețetă – cel mai mic dintre cele trei rele – cresc ușor în următorul deceniu. Dar numărul supradozelor mortale de heroină crește cu 350% până în 2017. Iar numărul persoanelor ucise de fentanil crește de 22 *de ori,* de la ceea ce era practic o eroare de rotunjire la o problemă care eclipsează toate crizele opiacee anterioare din istorie.

Acum dependenții deveniseră clienții infractorilor. Asigurările nu le mai plăteau medicamentele. Consumatorii trebuiau să găsească bani pentru a-și alimenta dependența. Cumpărau un produs făcut într-o fabrică improvizată undeva, amestecat cu cine știe ce. Nu mai inhalau. Acum se injectau, iar injectarea unui drog este de 100 de ori mai periculoasă. Acele murdare sunt calea prin care te alegi cu HIV sau cu

Scanned with OKEN Scanner

hepatită, abcese și infecții. Consumul de heroină a fost mai ieftin pentru dependenți – la început. Dar a sfârșit prin a fi mai scump, deoarece dependenții foloseau mult mai mult drog, iar calitatea lui era foarte inegală și era nevoie de mult mai mult timp pentru a-l găsi și cumpăra. Dacă voiai să renunți, sevrajul de la heroină era cu mult mai rău decât cel de la OxyContin: diaree explozivă, vărsături, dureri copleșitoare. Iar dacă aveai copii mici, cum aveau mulți dependenți de opiacee, erai un părinte mult mai rău pe heroină decât fuseseși pe OxyContin. Abuzarea și neglijarea copiilor au crescut vertiginos. În timp, heroina a cedat locul său fentanilului, iar fentanilul era și mai mortal și mai adictiv.

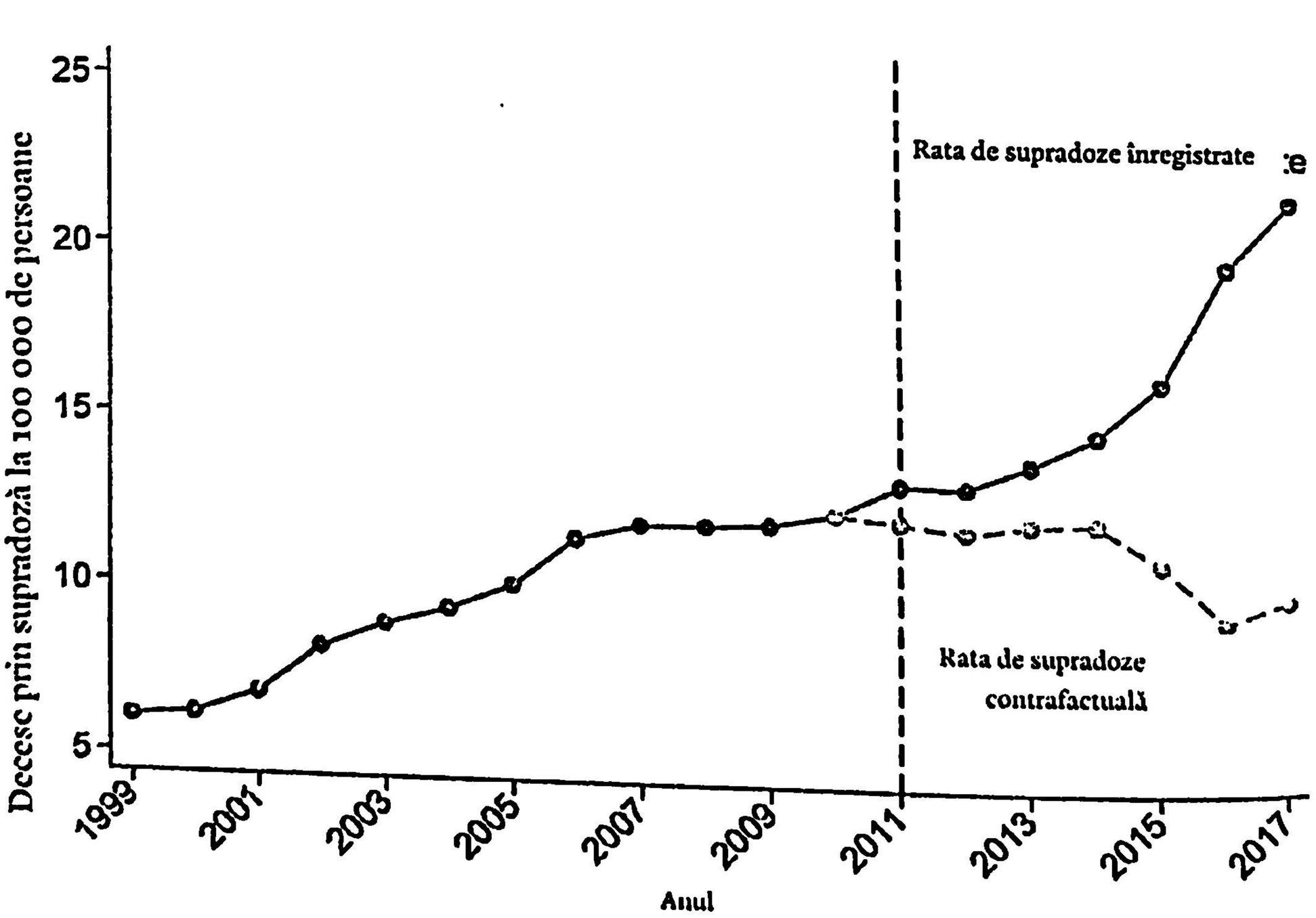
Îl poți da în judecată pe baronul local al drogurilor, îl poți reglementa sau poți inspecta fabrica în care își produce fentanilul? În momentul în care epidemia a trecut la fentanil, mulți consumatori își comandau pur și simplu pastilele online și le primeau prin poștă. Cum poți opri așa ceva? Problema opiaceelor este acum atât de gravă încât primele zile ale epidemiei – când era vorba doar de OxyContin – par bucolice prin comparație. Ne-ar fi fost mai bine dacă am fi refuzat reformularea Purdue în 2010 și am fi păstrat lucrurile așa cum erau.

Dar cum naiba am fi făcut asta? În această carte, am vorbit despre alegerile dificile pe care ni le oferă epidemiile. Lawrence Tract a vrut să combată fuga albilor. Dar asta însemna că trebuia să refuze un loc de casă unei familii de culoare. Superrăspânditorii determină în mod disproporționat evoluția unor boli precum covidul. Dar pentru a acționa pe baza acestui fapt, trebuie să identificăm o mică minoritate de oameni. Oricum, dilema opiaceelor a fost și mai dificilă. Cineva ar fi trebuit să se ridice în 2010 și să spună: *Oameni buni. Avem două versiuni ale unui medicament care dă dependență. Versiunea originală este ușor de abuzat. Versiunea*

Scanned with OKEN Scanner

nouă și îmbunătățită nu este. Dar noi nu vrem *versiunea nouă și îmbunătățită. Vrem ca oamenii să continue să-și piseze OxyContinul și să-l inhaleze, așa cum au făcut-o în ultimii 15 ani.* Îți poți imagina reacțiile dacă oficialii din domeniul sănătății ar fi adoptat această poziție? „Ar fi o rețetă politică foarte sălbatică, este?" a spus Powell. „Cea mai nebunească idee. Dar, având în vedere ce știm acum, cred că era cea mai bună decizie de luat. Mda. Ai face-o într-o clipită."

Powell și o colegă, Rosalie Pacula, au estimat ce s-ar fi întâmplat dacă Purdue ar fi rămas la formula originală a OxyContin. Iată concluzia lor. Graficul are două linii. Linia continuă este ceea ce s-a întâmplat de fapt în Statele Unite. Se observă cum rata supradozelor crește vertiginos imediat după 2010, când are loc reformularea. Linia punctată „contrafactuală" este estimarea lor a ceea ce s-ar fi întâmplat dacă lucrurile ar fi rămas exact la fel.



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Cei doi scriu:

> Până în 2017, estimările noastre implică faptul că reformularea a crescut ratele supradozelor cu peste 11,6 supradoze la 100 000 de persoane, o creștere de peste 100% în raport cu situația noastră contrafactuală.

100%!

Și remarcăm că linia din analiza contrafactuală a lui Pacula și Powell în cele din urmă *scade*: adică, dacă vechiul OxyContin ar fi fost lăsat cum era, criza opiaceelor s-ar fi diminuat în timp. După cum scriu ei:

> Scăderea estimată ar fi în concordanță cu ameliorările antrenate de politici și cu schimbările în modelele de prescriere care încep să inverseze cursul crizei opiaceelor în absența creșterii piețelor de opiacee ilicite.

Cu alte cuvinte, câștigam încet războiul împotriva opiaceelor. Dar nu am avut niciodată o conversație sinceră despre cum funcționează epidemiile. Așa că a apărut OxyContin OP – și totul a luat-o razna.

8.

Am promis, la începutul acestei cărți, o analiză criminalistică a crizei opiaceelor. Așadar iat-o. O mică firmă din Connecticut a decis să revigoreze unul dintre cele mai vechi daruri ale macului pentru omenire. Dar suficient de multe state erau încă sub suprapovestea lui Madden, astfel încât Statele Unite au fost scutite de o epidemie cu adevărat națională. În schimb, armata reprezentanților de vânzări OxyContin a descins în

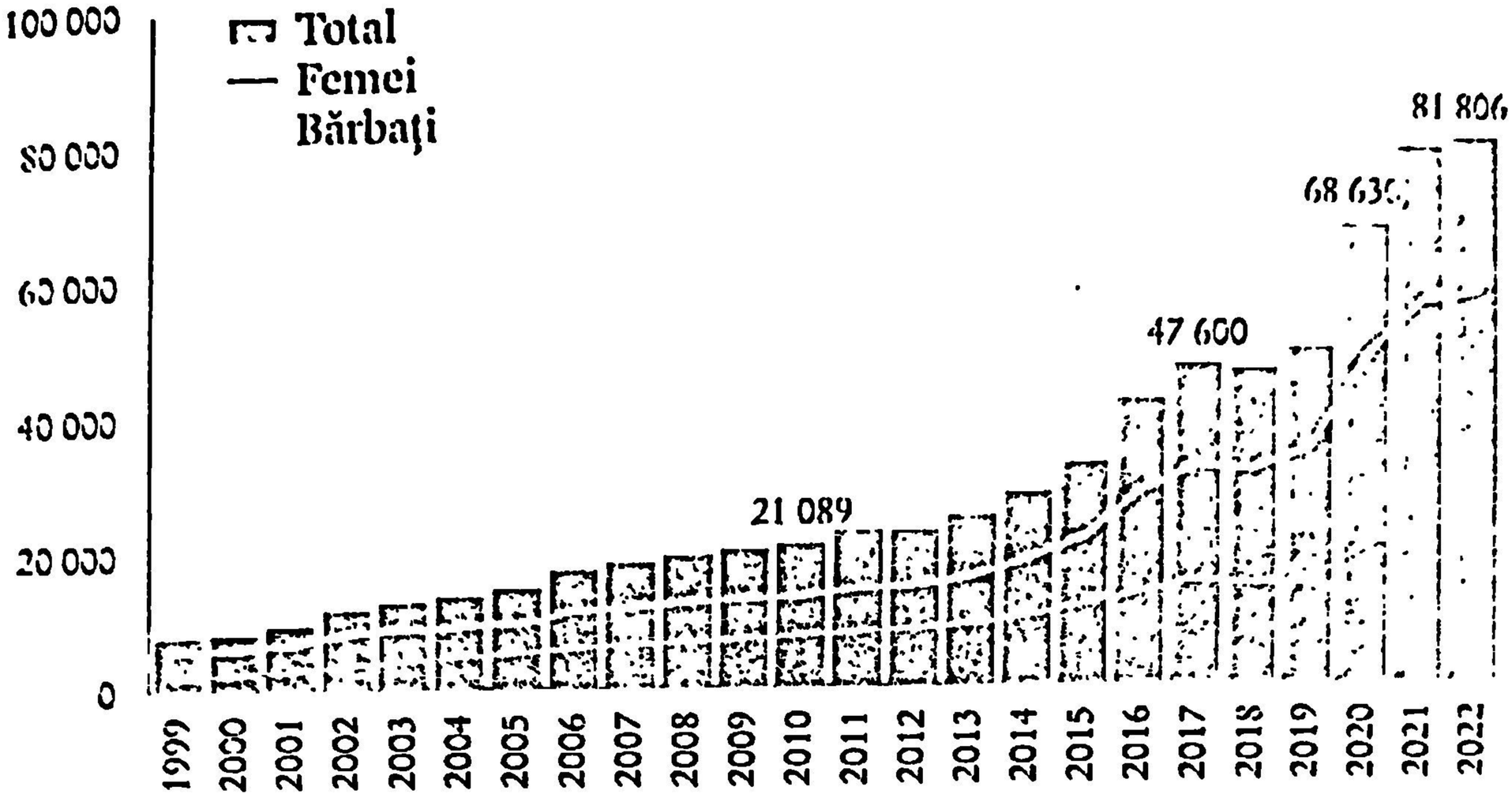
statele care nu erau triplicate, iar Statele Unite au avut parte de o variație a zonelor mici. Apoi a venit McKinsey și a reorientat marketingul Purdue către superrăspânditori. Reprezentanții Purdue le-au spus medicilor din Nucleu și Supernucleu că, în cazul OxyContin, dependența este rară și că pacienții pot tolera doze mari timp de săptămâni întregi. Bineînțeles că nu era adevărat. Dar standardele dovezilor necesare pentru a convinge decilii de la 1 la 7 nu au fost nici pe departe la fel de riguroase în cazul medicilor din Nucleu și Supernucleu. Cei aidoma lui Michael Rhodes nu verificau afirmațiile reprezentantului lor de vânzări favorit în *Journal of the American Medical Association.*

Astfel, OxyContin a primit un deceniu de viață în plus. Mult mai mulți pacienți au devenit dependenți. Pe stradă era cunoscut drept „Rolls Royce-ul" opiaceelor, deoarece producea o euforie lină. Purdue a forțat și mai mult. Nucleul și Supernucleul au răspuns. Vânzările de OxyContin au ajuns la 3 miliarde de dolari pe an. Apoi a venit reformularea, făcând pastila de-a dreptul imposibil de zdrobit și de inhalat, cum procedau de un deceniu utilizatorii ei. Astfel, oamenii care erau dependenți de OxyContin au trecut la heroină. Apoi au trecut de la heroină la fentanil. Și, în cele din urmă, au trecut de la fentanil la o combinație din toate cele de mai sus, amestecate cu tranchilizante și medicamente veterinare și orice altceva era la îndemână. Până la începutul anilor 2020, epidemia de opiacee care a început în 1996, odată cu introducerea OxyContin, a luat viața a aproape 80 000 de americani pe an.

După două decenii de pandemie, acea linie ar trebui să scadă, nu să crească.

Scanned with OKEN Scanner

Decese prin supradoză de opiacee în Statele Unite, 1999-2022



„Am încercat să-mi dau seama, a fost... este ceva ce aș ar fi putut face diferit, știind ce știam atunci, nu ce știu acum", a spus Kathe Sackler. Îți amintești acest citat de la începutul cărții? Ea a continuat: „Și trebuie să spun că nu pot".

Acest lucru este foarte greu de acceptat. Dar la fel este și povestea pe care ne-o spunem, că nu avem nicio responsabilitate pentru epidemiile care ne înconjoară – că acestea apar de nicăieri, că ar trebui să ne surprindă întotdeauna.

Epidemiile au reguli. Au limite. Sunt supuse unor suprapovești – și *noi* suntem cei care creăm suprapoveștile. Ele își schimbă dimensiunea și forma când ating un punct critic – și este posibil să știm când și unde sunt aceste puncte critice. Ele sunt antrenate de mai multe persoane, iar aceste persoane pot fi identificate. Instrumentele necesare pentru a controla o epidemie sunt etalate pe masă, chiar în fața noastră. Îi putem lăsa pe cei lipsiți de scrupule să le ia. Sau putem să le luăm noi înșine și să le folosim pentru a construi o lume mai bună.

Mulțumiri

Marele economist Albert O. Hirschman scria:

> Creativitatea este întotdeauna o surpriză pentru noi; prin urmare, nu ne putem baza niciodată pe ea și nu îndrăznim să credem în ea până ce nu s-a produs. Cu alte cuvinte, nu ne-am angaja în mod conștient în sarcini a căror reușită necesită limpede prezența creativității. Prin urmare, singurul mod în care ne putem pune pe deplin în joc resursele creative este să judecăm greșit natura sarcinii, să ne-o prezentăm ca fiind mai rutinieră, mai simplă, mai puțin solicitantă de creativitate autentică decât se va dovedi a fi.

M-am gândit mult la cuvintele lui Hirschman în timp ce scriam această carte. Am pornit de la ideea de a face o actualizare rapidă și simplă a cărții *The Tipping Point,* cu ocazia celei de-a 25-a aniversări a acesteia. M-am gândit: „O, va fi ușor". Dar la jumătatea drumului mi-am dat seama că vreau să scriu o carte complet nouă. Mi-am pus „pe deplin în joc resursele creative" doar pentru că am judecat greșit natura sarcinii mele. Așa că îți mulțumesc, Albert O., pentru că – la fel ca întotdeauna – ne-ai explicat cum funcționează lucrurile cu adevărat.

Dragul meu prieten Jacob Weisberg a fost persoana care mi-a sugerat să revin la *The Tipping Point*. Mulţumesc, Jacob.

Am fost ajutat pe parcurs de o lungă listă de colegi generoși și perspicace. Tali Emlen a găsit un milion de lucruri pentru mine. Am o formulă pe care o folosesc ca subiect în toate cererile mele de cercetare: „Puteri magice". Tali are puteri magice.

Nina Lawrence a asistat la o sută de interviuri. (Când o vedeam pe Nina dând din cap fericită de cealaltă parte a

Scanned with OKEN Scanner

geamului studioului, știam că am găsit ceva.) Adam Grant, Ben Naddaf-Hafrey, Eloise Lynton, Dave Wirtshafter, Mala Gaonkar, Meredith Kahn și Charles Randolph au citit cu toții primele variante și mi-au oferit comentarii incredibil de utile. Versiunea audio a acestei cărți – pe care ar trebui să o ascultați, pentru că este cu adevărat uimitoare! – a fost creația lui Louis Mitchell, Alexandra Gareton și Kerri Kolen.

Asya Muchnick, editorul meu de la Little, Brown, a citit manuscrisul de atât de multe ori încât am început să mă tem pentru sănătatea ei mintală – și de fiecare dată când a făcut-o, cartea a devenit mai bună. Mulțumesc, Asya. Jael Goldfine a verificat totul cu brio. Apoi manuscrisul meu a căzut în mâinile competente ale vrăjitorilor de la Little, Brown: Ben Allen, Pat Jalbert-Levine, Melissa Mathlin, Allan Fallow, Katherine Isaacs, Deborah Jacobs și Kay Banning.

Astăzi am același agent ca atunci când am scris originalul *Tipping Point:* Tina Bennett. Ești cea mai bună, Tina. Mulțumesc tuturor colegilor mei de la Pushkin Industries, care mi-au îndurat numeroasele absențe în timp ce scriam această carte.

Și, mai presus de toate, mulțumesc familiei mele – Kate, Edie și Daisy. Voi sunteți motivul pentru care mă trezesc în fiecare dimineață și pentru care simt soarele chiar și în cele mai întunecate zile.

Scanned with OKEN Scanner

Note

Introducere

Poți citi online depozițiile lui David Sackler, Kathe Sackler și Purdue Pharma CEO Craig Landau în fața Comitetului pentru supraveghere și reformă al Camerei Reprezentanților, în audierea din 17 decembrie 2020. Vezi de asemenea o înregistrare video completă pe pagina de YouTube a Oversight Committee Democrats.

Pentru transcriere, vezi https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-116hhrg43010/html/CHRG-116hhrg43010.htm; pentru video, vezi https://www.youtube.com/watch?v=p3NgsWWzrHo

Capitolul 1. Casper și C-Dog

Suita de șase jafuri bancare a Banditului Yankee este detaliată în Capitolul 2 („Everybody Likes Eddie") din William Rehder și Gordon Dillow, *Where the Money Is: True Tales from the Bank Robbery Capital of the World* (W. W. Norton & Company, 2004); vezi mai ales paginile 67–69. Rehder și Dillow relatează, de asemenea, majoritatea anecdotelor despre valul de jafuri bancare din Los Angeles din anii 1970, 1980 și 1990, inclusiv mărturii despre bandiții din West Hill Bandits (pp. 121–124); Casper și C-Dog (tot Capitolul 3, dar în special paginile 113–121 și 124–157); Eight Trey Gangster Crips (p. 155); și Nasty Boys (pp. 144–147). Citatul din Casper despre principiul economic al jefuirii băncilor este de la pagina 115 din cartea lui Rehder și Dillow.

De asemenea, am aflat despre Casper și C-Dog din articole de presă cum ar fi Jesse Katz, „Pair Sentenced for Bank Holdups Using Youngsters" (*Los Angeles Times*, 2 noiembrie 1993), și Robert

Scanned with OKEN Scanner

Reinhold, „Los Angeles «Fagins» Admit to Series of Bank Robberies" (*New York Times*, 31 octombrie 1993). Numărul de preluări executate de Nasty Boys este menţionat în Greenwald, „Nasty Boys, Nasty Time" (revista *Time*, 21 decembrie 1993): https://time.com/archive/6721956/nasty-boys-nasty-time/

Scăderea numărului de jafuri bancare în Los Angeles în urma arestării lui Casper şi C-Dog a fost menţionată în Reinhold, „Los Angeles «Fagins»". Există, de asemenea, un grafic util al jafurilor bancare din LA din 1983 până în 1995 în Brittny Mejia, „What happened to L.A. bank robbers who did heists in the 90s?" (*Los Angeles Times*, 14 martie 2024): https://www.nytimes.com/1993/10/31/us/los-angeles-fagins-admit-to-series-of-bank-robberies.html şi https://www.latimes.com/california/story/2024-03-14/los-angeles-bank-robbers-la-heists-out-of-prison

Pentru statisticile naţionale privind furturile din bănci din 1967 până în 1980, vezi disertaţia lui James Francis Haran din 1982 pentru Fordham University, „The Losers' Game: A Sociological Profile of 500 Armed Bank Robbers": https://research.library.fordham.edu/dissertations/AAI8219245/

„Nothing to Lose: A Study of Bank Robbery in America" este o teză de doctorat nepublicată la Yale, de George M. Camp, din 1968: https://ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/nothing-lose-study-bank-robbery-america

Datele privind numărul de sucursale bancare din Statele Unite pot fi găsite utilizând instrumentul „BankFind Suite" al Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). Numărul sucursalelor din întreaga ţară a crescut de la 21 839 în 1970 la 63 631 în 1999.

Poţi citi despre „vizita" lui Willie Sutton la filiala Manufacturers Trust Company din Queens, precum şi alte detalii despre viaţa sa, în memoriile sale din 2004, scrise împreună cu Edward Linn, *Where the Money Was: The Memoirs of a Bank Robber*, mai ales

Scanned with OKEN Scanner

paginile 1–11. Data jafului este precizată în articolul *New York Daily News* din ziua arestării sale pentru infracțiunea din 1952, arhivat pe site-ul lor: https://www.nydailynews.com/2016/02/18/the-day-willie-the-actor-sutton-prolific-bank-robber-was-arrested-in-brooklyn-in-1952/

În memoriile sale din 1953, *I, Willie Sutton: The Personal Story of the Most Daring Bank Robber and Jail Breaker of Our Time* (scrisă împreună cu Quentin Reynolds), Sutton susținea că a furat două milioane de dolari din bănci – aproximativ 20 de milioane de dolari astăzi.

Există o prezentare generală excelentă a Programului medical regional al administrației Lyndon Johnson, în care John Wennberg și-a început cercetările de pionierat privind variația zonelor mici, în colecția „Profiles in Science" a Bibliotecii Naționale de Medicină pentru program: https://profiles.nlm.nih.gov/spotlight/rm

Dacă dorești să citești lucrarea de cercetare originală a lui Wennberg despre variația pe zone mici a asistenței medicale în Vermont, a fost publicată în *Science* în 1973: „Small Area Publications in Health Care Delivery" (*Science* 182, 14 decembrie 1973: pp. 1102–1108). Lucrarea poate fi citită pe Dartmouth Digital Commons: https://digitalcommons.dartmouth.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3596&context=facoa. Dacă *nu* vrei să citești întreaga lucrare, cercetarea (și cariera lui Wennberg) este bine rezumată în două articole diferite din *Dartmouth Medicine*, unul scris de Maggie Mahar în ediția din iarna 2007 și al doilea scris de Shannon Brownlee în ediția din toamna 2013. Ambele sunt disponibile online: https://dartmed.dartmouth.edu/winter07/pdf/braveheart.pdf și https://dartmed.dartmouth.edu/fall13/pdf/from_pariah_to_pioneer.pdf

Citatele lui Wennberg despre Stowe și Waterbury sunt preluate din „Wrestling with Variation", un interviu din 2004 acordat revistei

Scanned with OKEN Scanner

Health Affairs, disponibil pe Academia.edu: https://www.academia.edu/18579681/Wrestling_With_Variation_An_Interview_With_Jack_Wennberg

Datele care compară Middlebury, Vermont, și Randolph, New Hampshire, au fost colectate pentru articolul lui Wennberg din 1977, „A Test of Consumer Contributions to Small Area Variations in Health Care Delivery" (*Journal of the Maine Medical Association* 68, nr. 8: pp. 275–279). Acesta a fost analizat ulterior în cartea lui Wennberg din 2010, *Tracking Medicine: A Researcher's Quest to Understand Health Care*, din care provine graficul de comparare a orașelor din Capitolul 1. Puteți vizualiza lucrarea aici: https://core.ac.uk/download/pdf/231133032.pdf

Wennberg, împreună cu alți cercetători, a descoperit că „cererea pacienților este relativ neimportantă în explicarea variațiilor" cheltuielilor de sănătate. Studiul lor din 2019 a fost publicat în *American Economic Journal: Economic Policy* 11, nr. 1: pp. 192–221, disponibil online la National Library of Medicine: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7444804/

Ratele vizitelor medicale în ultimii doi ani de viață ai pacienților sunt extrase din setul de date „Care for Chronically Ill" al Atlasului Dartmouth. Puteți găsi aceste cifre în analiza longitudinală a datelor din 2008 până în 2019, calculate în funcție de HRR (regiunea arondată spitalului). În mod specific, m-am uitat la coloana J („Vizite medicale per decedat în ultimii doi ani de viață") în 2019 pentru Statele Unite (HRR 999), Los Angeles (HRR 56) și Minneapolis (HRR 251): https://data.dartmouthatlas.org/eol-chronic/#longitudinal

Ratele de vaccinare pentru școlile gimnaziale din California sunt disponibile pe pagina web a Departamentului de Sănătate Publică din California. M-am uitat la datele privind vaccinarea din 2012–2013 pentru elevii de clasa a șaptea: https://eziz.org/assets/docs/shotsforschool/2012-13CA7thGradeData.pdf

Scanned with OKEN Scanner

Alți ani și alte clase pot fi vizualizate aici: https://www.cdph.ca.gov/Programs/CID/DCDC/Pages/Immunization/School/tk-12-reports.aspx

Poți vizualiza raportul CDC privind epidemia de rujeolă de la Disneyland, precum și epidemia anterioară din California din 2014, pe site-ul agenției: https://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6406a5.htm și https://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6316a6.htm

Wikipedia oferă o prezentare generală bună a legii „anti-Waldorf" din 2015, care a eliminat scutirea pentru credințe personale de la cerințele privind vaccinarea școlară: https://en.wikipedia.org/wiki/California_Senate_Bill_277

Capitolul 2. Problema cu Miami

Din păcate, cea mai mare parte a transcrierilor de la procesul cu juriu al lui Philip Esformes nu sunt disponibile gratuit. Le-am cumpărat (sunt scumpe). Iar fișierul este mult prea masiv pentru a fi reprodus aici. Dar *New York Times* a publicat mai multe extrase, inclusiv audierile de pronunțare a sentinței din 12 septembrie 2019, în timpul căreia Esformes a oferit mărturia înlăcrimată care deschide acest capitol. Rabinul Lipskar și avocatul lui Esformes, Howard Srebnick, și-au spus părerea despre Esformes în timpul acestei audieri: https://int.nyt.com/data/documenttools/2019-04-transcript-sentencing-show-temp/5f1878a90b593c85/full.pdf

Alte detalii – de exemplu, despre escorta model Playboy a lui Esformes – au fost preluate dintr-un alt extras publicat de *New York Times*, transcrierea audierii din 29 martie 2019: https://int.nyt.com/data/documenttools/2019-03-29-transcript-discuss-closet-and-payment/ca9568726978 3a73/full.pdf

Multe alte pasaje – inclusiv detalii despre Esformes, afacerea sa și procesul său – au fost preluate din transcrierea procesului, în

Scanned with OKEN Scanner

mare parte din mărturiile lui Guillermo „Willy" Delgado, Gabriel „Gaby" Delgado şi Nelson Salazar.

Puteţi viziona videoclipuri cu fiii lui Philip Esformes jucând baschet şi făcând exerciţii de alergare: https://www.youtube.com/watch?v=pP-nPQTxVMo şi https://www.youtube.com/watch?v=4JXFrWd1TCA

O relatare despre automobilul unic al lui Morris Esformes şi întâlnirea sa tensionată cu reporterii în uniforma sa Lakers a fost prezentată în *Mother Jones*: https://www.motherjones.com/politics/2023/11/philip-esformes-trial-morris-medicare-fraud-prosecution-donald-trump-clemency/

Pentru studiul realizat de Elisa Sobo asupra familiilor Waldorf, vezi „Social Cultivation of Vaccine Refusal and Delay Among Waldorf (Steiner) School Parents", *Medical Anthropology Quarterly* 29, nr. 3 (septembrie 2015): pp. 279–436.

Videoclipul promoțional Waldorf citat în acest capitol a fost creat de Școala Waldorf din Chicago: https://www.youtube.com/watch?v=wLPr HJ8Ve_I

Postarea de pe blogul The Waldorf Mom, intitulată „Vaccines: My Journey", poate fi citită aici: https://waldorfmom.net/natural-health/vaccinations/

David Molitor detaliază cercetările sale privind variația zonelor mici în ceea ce privește tratamentul atacurilor de cord în lucrarea sa „The Evolution of Physician Practice Styles: Evidence from Cardiologist Migration", publicată în numărul din februarie 2018 al *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 10, nr. 1, pp. 326–356. Cifrele pentru ratele de cateterizare cardiacă din Buffalo şi Boulder sunt din anexă, în „Table C.2: HRR cath rank" de la pagina 21: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5876705/#SD1

Scanned with OKEN Scanner

Proporţia din PIB-ul SUA cheltuită pentru îngrijirea sănătăţii în 2022 provine de pe site-ul web al Centrelor pentru Servicii Medicare şi Medicaid: https://www.cms.gov/data-research/statistics-trends-and-reports/national-health-expenditure-data/historical

Cifra respectivă pentru Canada provine de la Institutul Canadian pentru Informaţii privind Sănătatea: https://www.cihi.ca/en/national-health-expenditure-trends-2022-snapshot

Cifrele pentru înscrierea şi cheltuielile Medicare provin, de asemenea, de pe site-ul web al Centrelor pentru Servicii Medicare şi Medicaid. Pentru înscriere, vezi https://data.cms.gov/summary-statistics-on-beneficiary-enrollment/medicare-and-medicaid-reports/medicare-monthly-enrollment; pentru cheltuieli, vezi https://www.cms.gov/data-research/statistics-trends-and-reports/national-health-expenditure-data/nhe-fact-sheet

Pentru estimări ale costului anual al fraudei Medicare, vezi https://www.cnbc.com/2023/03/09/how-medicare-and-medicaid-fraud-became-a-100b-problem-for-the-us.html

Datele privind cheltuielile Medicare pentru echipamente durabile în Florida provin din Atlasul Dartmouth. Setul de date 2003–2010 privind rambursările Medicare, organizat în funcţie de HRR (hospital referral regions – regiuni arondate spitalelor), include regiunile enumerate din Florida: https://data.dartmouthatlas.org/medicare-reimbursements/#custom-state

Istoria oraşului Miami din anii 1980 – inclusiv datele privind populaţia şi criminalitatea, precum şi relatarea lui Isaac Kattan Kassin – este preluată din *The Year of Dangerous Days* de Nicholas Griffin (Simon & Schuster, 2021). Detalii suplimentare despre economia subterană din Miami provin din articolul din 2005 al

Scanned with OKEN Scanner

Rebeccăi Wakefield „Awash in a Sea of Money" din *Miami New Times*.

Citatul primarului din Miami, Maurice Ferre, cu privire la afluxul de cubanezi după exodul Mariel poate fi găsit în articolul lui Charles Whited din *Miami Herald*, „Oval Office Finally Gets Message on Refugee Help" (8 mai 1980), care e, de asemenea, citat în Griffin, *The Year of Dangerous Days*: https://www.newspapers.com/image/628982264/?match=1&terms=Oval%20Office%20Finally%20Gets%20Message%20on%20Refugee%20Help

Detalii despre (și chiar planul) Fontainebleau Park Office Plaza pot fi găsite într-o prezentare a investiției publice: https://www.thezylberglaitgroup.com/wp-content/uploads/2020/01/Fontainebleau-Park-Office-Plaza-OM-1.pdf. (Cu toate acestea, planul folosit în carte – dat fiind că este o fotografie pe care am făcut-o în timp ce vizitam clădirea – diferă ușor.)

Lista directorilor Columbia/HCA cărora li s-a ordonat să apară în fața unui mare juriu în 1997 a fost publicată în (Oklahoma City) *Journal Record*: https://journalrecord.com/1997/08/allegations-lead-to-lessons-in-legal-lingo/. Puteți citi mai multe despre cazul de fraudă împotriva Columbia/HCA în comunicatul de presă din 2003 al Departamentului de Justiție care detaliază înțelegerea companiei, care a numit-o „cel mai mare caz de fraudă în domeniul asistenței medicale din istoria SUA": https://www.justice.gov/archive/opa/pr/2003/June/03_civ_386.htm. Există, de asemenea, o introducere bună în acest caz în verificarea, de către PolitiFact, a unui anunț de atac democrat din 2010 care îl acuza pe Scott de fraudă în domeniul sănătății în timpul campaniei sale pentru funcția de guvernator din 2010: https://www.politifact.com/article/2010/jun/11/rick-scott-and-fraud-case-columbiahca/

Puteți citi despre călătoria juridică a lui Esformes în „Behind Trump Clemency, a Case in Special Access" (Kenneth P. Vogel, Eric

Scanned with OKEN Scanner

Lipton și Jesse Drucker, *New York Times*, 24 decembrie 2020): https://www.nytimes.com/2020/12/24/us/politics/trump-pardon-clemency-access.html

CNBC a relatat despre respingerea de către Curtea Supremă a apelului lui Esformes de a opri rejudecarea sa, precum și despre eventuala sa declarație de vinovăție, care a împiedicat un al doilea proces: https://www.cnbc.com/2023/12/15/trump-clemency-recipient-philip-esformes-loses-supreme-court-bid.html

Capitolul 3. Poplar Grove

Am învățat despre Poplar Grove în Anna S. Mueller și Seth Abrutyn's *Life Under Pressure: The Social Roots of Youth Suicide and What to Do About Them* (Oxford University Press, 2024). Citatele locuitorilor din Poplar Grove (și, într-adevăr, majoritatea informațiilor despre criza sinuciderilor din oraș) provin din această carte sau din conversațiile mele separate cu Mueller și Abrutyn.

Istoria grădinilor zoologice și a programelor de creștere în captivitate, împreună cu poveștile crizelor de creștere a ghepardului și a panterei din Florida sunt extrase din cartea lui Stephen O'Brien *Tears of the Cheetah: The Genetic Secrets of Our Animal Ancestors* (St. Martin's Griffin, 2005), mai ales Capitolul 2 („Tears of the Cheetah") și Capitolul 4. Treimea magică („A Run for Its Life – The Florida Panther").

Pentru o prezentare generală în limba engleză a termenului *monocultură*, vezi fișa de informații a *Oxford English Dictionary* pentru acest cuvânt: https://www.oed.com/dictionary/monoculture_n?tl=true#:~:text=The%20earliest%20known%20use%20of,Etymons%3A%20mono%2D%20comb

Sondajul în care adolescenții au descris mulțimile sociale (sportivi, drogați, pregătitori etc.) din liceul lor din Midwestern a fost preluat din „Multiple Crowds and Multiple Life Styles: Adolescents'

Scanned with OKEN Scanner

Perceptions of Peer-Group Stereotypes", o lucrare de B. Bradford Brown, Mary Jane Lohr și Carla Trujillo care a fost publicată în volumul *Adolescent Behavior and Society: A Book of Readings* (McGraw-Hill, ediția a 4-a, 1990).

Graficul privind percepția elevilor asupra distanței sociale între diferite grupuri sociale provine din lucrarea lui Brown din februarie 1996, „Visibility, Vulnerability, Development, and Context: Ingredients for a Fuller Understanding of Peer Rejection in Adolescence" (*Journal of Early Adolescence* 16, nr. 1).

Citatul crescătorului privat „apoplectic" este al lui Don Shaw, fondator al Panther Survival Project. Acesta poate fi găsit la pagina 28 a ediției din 2 august 1993 a ziarului (Fort Myers) *News-Press*, disponibil la Newspapers.com.

Capitolul 4. Treimea magică

O hartă a Lawrence Tract poate fi vizualizată pe site-ul web al lui Nanosh Lucas, care reunește majoritatea cercetărilor publice și a articolelor publicate despre proiect: https://www.lawrencetract.com/

Relatarea proprietarului alb din Germantown, Philadelphia, din 1957, care și-a vândut casa unei familii de culoare, inclusiv citatele vecinilor săi, provine din lucrarea lui Chester Rapkin și William Grigsby „The Demand for Housing in Racially Mixed Areas: A Study of the Nature of Neighborhood Change", un raport de cercetare pentru Comisia privind rasa și locuințele și Autoritatea de Dezvoltare din Philadelphia (University of California Press, 1960), în special paginile 140–141.

Datele privind demografia rasială a cartierului Russell Woods din Detroit provin dintr-un raport întocmit de studenții absolvenți ai Școlii de Design a Universității din Pennsylvania, intitulat

Scanned with OKEN Scanner

„Russell Woods-Nardin Park: A Tactical Preservation Plan". Acesta poate fi vizualizat online la adresa https://www.design.upenn.edu/sites/default/files/uploads/Detroit_Book_June2019-compressed-min_compressed%20%281%29.pdf

Am găsit cifrele privind schimbarea populației albe din Atlanta în anii 1960 și 1970 (precum și porecla „The City too Busy to Hate" - „Orașul prea ocupat pentru a urî") la pagina 5 din cartea lui Kevin Kruse *White Flight: Atlanta and the Making of Modern Conservatism* (Princeton University Press, 2005).

În acest capitol este citată de mai multe ori mărturia lui Saul Alinsky din 5 mai 1959, din Chicago, în fața Comisiei americane pentru drepturile civile privind locuințele. Citatul liderului comunității („Să nu existe nicio greșeală în această privință. Nicio comunitate albă din Chicago nu dorește negri.") a fost Alinsky și se află la pagina 771 a lucrării intitulate „Hearings Before the United States Commission on Civil Rights: Housing", publicată de United States Government Printing Office.

Poți găsi comentariile lui Morton Grodzins privind fuga albilor și „punctul critic" în articolul său „Metropolitan Segregation", publicat în *Scientific American* 197, nr. 4 (1 octombrie 1957): https://www.scientificamerican.com/article/metropolitan-segregation/

Studiul de pionierat al lui Rosabeth Kanter privind proporțiile de grup, „Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", a fost publicat în *American Journal of Sociology* 82, nr. 5 (martie 1977): pp. 965–990. Anumite detalii despre cercetare sunt preluate din interviul meu cu ea. https://www.jstor.org/stable/2777808?seq=5

Majoritatea detaliilor despre viața Ursulei Burns provin din conversația mea cu ea. Altele sunt din memoriile sale, *Where You Are Is Not Who You Are* (Amistad/HarperCollins, 2021).

Scanned with OKEN Scanner

Memoriile Indrei Nooyi sunt *My Life in Full: Work, Family and Our Future* (Portfolio, 2021). Partea referitoare la reacţia presei la venirea ei la conducerea Pepsi este la pagina 192.

Numărul directorilor executivi din Fortune 500 de origine indiană provine din CNBCTV-18. Vezi https://www.cnbctv18.com/business/companies/what-makes-indian-origin-ceos-rise-to-the-top-of-fortune-500-companies-14446172.htm

Profilul lui Laxman Narasimhan, CEO al Starbucks, realizat de Heather Haddon în *Wall Street Journal*, în care moştenirea sa indiană *nu* este menţionată, a apărut pe 27 septembrie 2023 şi se intitulează „With Howard Schultz Gone, New Starbucks CEO Looks to Reset": https://www.wsj.com/business/hospitality/starbucks-ceo-seeks-to-improve-servicefor-baristas-a4a0bf77

Aşa cum este citat pe pagina Merriam-Webster, Homer Bigart a scris că „unii părinţi albi pot accepta cu reticenţă integrarea în proporţie de 10–15%" (*New York Times*, 19 aprilie 1959): https://www.merriam-webster.com/wordplay/origin-of-the-phrase-tipping-point

Directorul imobiliar intervievat de Comisia pentru drepturile civile din Chicago a fost Robert H. Pease, vicepreşedinte al Draper and Kramer Inc. Citatele sale se află la pagina 761 a transcrierii audierii publicate de United States Government Printing Office.

Şeful citat al sistemului şcolar din DC este Carl F. Hansen, care a fost superintendent şcolar al regiunii între 1958 şi 1967. Informaţiile relevante se găsesc la paginile 67–68 ale memoriilor sale, *Danger in Washington: The Story of My Twenty Years in the Public Schools in the Nation's Capital* (Parker Publishing Company, 1968).

Alvin Rose a depus mărturie la aceeaşi audiere din 1959 a Comisiei americane pentru drepturile civile menţionată mai sus.

Studiul realizat de Vicki W Kramer, Alison M. Konrad şi Samru Erkut pe cincizeci de femei care ocupă funcţii de conducere a constatat

Scanned with OKEN Scanner

că o masă critică de femei în consiliul de administrație al unei companii a dus la o dinamică mai „deschisă și mai colaborativă" și a crescut „nivelul de ascultare". Vezi „Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance", un raport din 2006 al Wellesley Centers for Women: https://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf

Un studiu realizat în 2023 de *Harvard Business Review* în rândul cadrelor de sex masculin și feminin a arătat că femeile sunt „mai dispuse să pună întrebări profunde și să încerce să pună lucrurile pe masă": https://hbr.org/2023/11/research-how-women-improve-decision-making-on-boards

Poți citi despre proiectul lui Sukhinder Singh Cassidy, theBoardlist, aici: https://www.theboardlist.com/about

Cercetarea lui Damon Centola privind punctele critice are două părți. Acesta a dezvoltat jocul său de ghicit nume (și a calculat cât timp îi ia unui grup să ajungă la un nume) în lucrarea sa din 2015 „The spontaneous emergence of conventions: An experimental study of cultural evolution" (*PNAS* 112, nr. 7, februarie 2015). Într-un follow-up din 2018, Centola a introdus disidenții în joc și a descoperit că era nevoie de o adopție de aproximativ 25% pentru ca grupul să adopte un nume nou („Experimental evidence for tipping points in social convention", *Science* 360, nr. 6393: pp. 1116–1119). Pentru studiul lui Centola din 2015, vezi https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1418838112#abstract; pentru studiul său din 2018, vezi https://www.researchgate.net/publication/325639714_Experimental_evidence_for_tipping_points_in_social_convention

Pentru analiza modului în care integrarea afectează rezultatele la matematică ale elevilor de culoare, vezi „A critical race theory test of W.E.B. DuBois' hypothesis: Elevii de culoare au nevoie de

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

şcoli separate?", de Tara J. Yosso, William A. Smith, Daniel G. Solórzano şi Man Hung, în *Race Ethnicity and Education* 25, nr. 4 (octombrie 2012): pp. 1–19. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13613324.2021.1984099

Studiul lor s-a bazat pe datele Studiului Longitudinal privind Copilăria Timpurie pentru clasa de grădiniță din 1998–99 (ECLS-K), care pot fi vizualizate aici: https://nces.ed.gov/ecls/Kindergarten.asp

Există, de asemenea, un rezumat la îndemână al acestora în *Penn Today*: https://penntoday.upenn.edu/news/damon-centola-tipping-point-large-scale-social-change

Puteți citi despre cartierul de culoare Ramona Street (precum și despre segregarea locuințelor în Palo Alto) la PaloAltoHistory.org: https://www.paloaltohistory.org/discrimination-in-palo-alto.php

Multe detalii despre dezvoltarea Lawrence Tract provin dintr-o istorie orală realizată cu Gerda Isenberg, unul dintre fondatorii Palo Alto Fair Play Committee (denumit uneori Fair Play Council), în special paginile 66–71. Realizată în 1990 și 1991 de California Horticulture Oral History Series, aceasta a fost publicată în 1991 de Regents of the University of California și este disponibilă online: https://digitalassets.lib.berkeley.edu/rohoia/ucb/text/nativeplantsnurseooisenrich.pdf

Multe dintre citatele rezidenților provin din povestea Lorettei Green din *Peninsula Times-Tribune*, „A lot has happened in thirty years" (31 martie 1980): https://static1.squarespace.com/static/61104103394c5a42a59b83b98/t/63040fcbe009a224275e9da1/1661210572767/loretta_green.pdf

Povestea vânzării care a dat peste cap proporțiile rasiale este relatată în lucrarea lui Richard Meister „Laboratory for Equality: Palo Alto's Interracial Housing Experiment" (revista *Frontier*, 1957), precum și în lucrarea lui Dorothy Strowger „The Lawrence Tract:

Laboratory of Interracial Living", lucrarea ei din noiembrie 1955 pentru un curs universitar de sociologie. (Nu știu ce facultate frecventa Strowger.)

Capitolul 5. Cazul misterios al echipei feminine de rugby de la Harvard

Meciul feminin Princeton - Harvard pe care îl descriu la începutul capitolului a avut loc pe 14 octombrie 2023. Livestream-ul cu narațiunea pe care o citez poate fi vizionat pe YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=EblkDEn1eXE

Poți vedea recordul sezonului 2023–2024 al echipei de rugby feminin Harvard aici: https://gocrimson.com/sports/womens-rugby/schedule/2023-24

Pentru o listă a colegiilor cu cele mai multe echipe sportive în 2023, vizitați https://sportsbrief.com/other-sports/35102-which-college-sports-teams-united-states-america/

Figura 1 din articolul din *UCLA Law Review* „Race and Privilege Misunderstood: Athletics and Selective College Admissions in (and Beyond) the Supreme Court Affirmative Action Cases" (6 iunie 2023) include un grafic al studenților sportivi ca procent din studenții de la universitățile publice și private de elită. Aici veți vedea cum Harvard domină Michigan.

În 2012, *Harvard Crimson* a publicat un anunț făcut de Samantha Lin și Justin C. Wong cu privire la înființarea echipei feminine de rugby Varsity, „Harvard Women's Rugby Named Varsity Sport". Un alt articol, acesta din 2019, a acoperit procesul de recrutare pentru construirea echipei. Vezi https://www.thecrimson.com/article/2012/11/8/harvard-womens-rugby-varsity-sport/și https://www.thecrimson.com/article/2019/1/23/rugby-2018-feature/

Statistica conform căreia ALDC reprezintă 30% din corpul studenților de la Harvard este repetată de-a lungul anilor în

Scanned with OKEN Scanner

diverse documente SFFA (Students for Fair Admissions). Judecătoarea Sonia Sotomayor o menţioneazã în disidenţa sa de la pagina 44 a deciziei Curţii Supreme în *SFFA v. President and Fellows of Harvard College*. Vezi https://www.supremecourt.gov/opinions/22pdf/20-1199_hgdj.pdf

Atât Adam Mortara, cât şi William Fitzsimmons au depus mărturie în procesul pe banca de rezerve în versiunea 2018 a cazului care a precedat Curtea Supremă într-un tribunal districtual din Boston. Mortara a dat declaraţia sa de deschidere în ziua 1, în timp ce Fitzsimmons a apărat programul sportiv al Harvard în ziua 3. Deşi transcrierile nu sunt publice, *Harvard Crimson* a publicat un rezumat complet al întregului proces. Ziua 1 se află la https://www.thecrimson.com/article/2018/10/16/admissions-trial-day-one şi aici e ziua 3: https://www.thecrimson.com/article/2018/10/18/day-three-harvard-admissions-trial/

Citatul despre recrutarea de către Harvard a unui jucător de squash din Noua Zeelandă apare în articolul din *Harvard Crimson* privind admiterea sportivilor (Delano R. Franklin şi Devin B. Srivastava, „The Athlete Advantage", mai 2019). Vezi https://www.thecrimson.com/article/2019/5/28/athlete-advantage-commencement-2019/

Istoria cotelor de admitere a evreilor la Columbia şi Harvard şi a lui Abbott Lawrence Lowell provine din cartea lui Jerome Karabel *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Houghton Mifflin Company, 2005), în special Capitolul 3: „Harvard and the Battle over Restriction". Cântecul fraternităţii este la pagina 87.

Listele cu americanii de origine asiatică înscrişi la Caltech şi Harvard sunt preluate din plângerea SFFA împotriva Harvard (vezi Tabelul B, pagina 54). Tabelul privind admiterea la Harvard, defalcat în funcţie de rasă, provine, de asemenea, din plângere (vezi Tabelul

Scanned with OKEN Scanner

C, pagina 67): https://studentsforfairadmissions.org/wp-content/uploads/2014/11/SFFA-v.-Harvard-Complaint.pdf

Cercetarea sociologică privind rata extraordinară a diplomelor post-universitare în rândul nigerienilor a fost preluată din articolul lui Leslie Casimir din *Houston Chronicle*, „Data show Nigerians the most educated in the US" (12 ianuarie 2018): https://www.chron.com/default/article/Data-show-Nigerians-the-most-educated-in-the-U-S-1600808.php

Multe citate și detalii despre evenimentele din procesul *SUA v. Khoury* – inclusiv mărturiile lui „Jane", Meg Lysy și Timothy Donovan – sunt preluate din transcriere (care nu este disponibilă publicului).
Defalcarea de către Marianne Werdel a costurilor de a juca tenis pentru juniori apare în două postări pe blog, „Let's Break Down the Cost of Junior Tennis Part 1" și „Part 2". Le puteți citi pe Wayback Machine: https://web.archive.org/web/20190321205917/https://mariannewerdel.com/2018/03/20/1471/și https://web.archive.org/web/20180814123310/https://mariannewerdel.com/2018/03/21/lets-break-down-the-cost-of-junior-tennis-part-2/
Puteți vizita site-ul de consultanță în tenis al lui Timothy Donovan aici: https://donovantennis.com/consulting/
Biografiile jucătoarelor de rugby de la Harvard sunt disponibile pe site-ul web al echipei. Vezi https://gocrimson.com/sports/womens-rugby/roster
Clubul de rugby din Sacramento care enumeră școlile pentru care au jucat absolvenții săi este Land Park Harlequins: https://www.goharlequins.com/index.cfm/alumni-colleges-elite-tournaments/
Transcrierea procesului de la Curtea Supremă în cauza *Fisher v. University of Texas* este disponibilă online. De reținut, cazul lui Abigail Fisher a ajuns de două ori în fața Curții Supreme, mai întâi în 2013 și apoi în 2016. Toate citatele din proces sunt din procedurile din 2013: https://www.supremecourt.gov/oral_arguments/argument_transcripts/2012/11-345.pdf

Scanned with OKEN Scanner

Pentru datele demografice ale corpului studențesc al Universității Texas din Austin în perioada în care Abigail Fisher a intentat proces împotriva instituției, vezi https://news.utexas.edu/2008/09/18/fall-enrollment-at-the-university-of-texas-at-austin-reflects-continuing-trend-toward-more-diverse-student-population/
Poți citi declarația completă a Harvard privind decizia Curții Supreme în cazul SFFA aici: https://www.harvard.edu/admissions-case/2023/06/29/supreme-court-decision/

Capitolul 6. Domnul Index și epidemia de la Marriott

Relatarea conferinței Biogen este preluată din articolul din *Boston Globe* scris de Mark Arsenault („How the Biogen Leadership Conference in Boston Spread the Coronavirus", 10 martie) și din articolul din *New York Times* scris de Farah Stockman și Kim Barker („How a Premier U.S. Drug Company Became a Virus «Super Spreader»", 12 aprilie 2020): https://www.bostonglobe.com/2020/03/11/nation/how-biogen-leadership-conference-boston-spread-coronavirus/ și https://www.nytimes.com/2020/04/12/us/coronavirus-biogen-boston-superspreader.html

Detalii suplimentare despre filiala Research Triangle a focarului din Carolina de Nord provin din *News & Observer*, „Biogen sends RTP workers home after employees test positive for coronavirus" (Zachery Eanes, 9 martie 2020), și din *Triangle Business Journal*, „Emails show urgency as NC officials grappled with cases from Biogen superspreader conference" (Lauren Ohnesorge, 1 iunie 2021): https://www.newsobserver.com/news/business/article241025271.html și https://www.bizjournals.com/triangle/news/2021/06/01/nc-biogen-covid-cases-how-state-officials-reacted.html

Povestea primului caz COVID din Boston provine din „UMass Boston student has coronavirus; first case in Massachusetts" de Lisa Kashinsky (*Boston Herald*, 1 februarie 2020) și dintr-un

Scanned with OKEN Scanner

comunicat de presă de pe site-ul oficial al oraşului Boston: https://www.nbcnews.com/news/us-news/coronavirus-case-boston-1st-massachusetts-8th-u-s-n1123096 şi https://www.boston.gov/news/first-case-2019-novel-coronavirus-confirmed-boston

Poţi citi despre modul în care Institutul Broad a creat laboratorul său de testare a diagnosticului de urgenţă pe scară largă într-un articol de pe site-ul web al acestei instituţii: https://www.broadinstitute.org/news/how-broad-institute-converted-clinical-processing-lab-large-scale-covid-19-testing-facility

Cercetările lui Jacob Lemieux şi ale colegilor săi privind focarul Biogen, tulpina C2416T şi traseul COVID-19 prin Boston pot fi găsite în articolul lor „Phylogenetic analysis of SARS-CoV-2 in Boston highlights the impact of superspreading events" (*Science* 371, nr. 6529, 10 decembrie 2020): https://www.science.org/doi/10.1126/science.abe3261

Mai multe detalii despre călătoria mea la Denver pentru întâlnirea cu Donald Stedman apar în articolul pe care l-am scris pentru *The New Yorker*, „Million-Dollar Murray" (5 februarie 2006): https://www.newyorker.com/magazine/2006/02/13/million-dollar-murray

„O maşină bine pusă la punct, fabricată începând cu 1983, emite 1 gram de monoxid de carbon pe kilometru", i-a spus Stedman lui Andrew Bowser de la United Press International în 1997, în timp ce „maşinile mai vechi emit între 10 şi 20 de grame pe kilometru". Şi „poluatoarele brute"? Acestea „emit aproximativ 100 de grame pe kilometru". Vezi https://www.upi.com/Archives/1996/03/27/Donald-H-Stedman-can-monitor-how-much-exhaust-is/4961827902800/

Graficul emisiilor vehiculelor per decil de conducători auto din Los Angeles este adaptat din „Real-World Vehicle Emissions

Scanned with OKEN Scanner

Measurement", o prezentare realizată de Donald Stedman și Gary A. Bishop la atelierul ARPA-E Powertrain Innovations in Connected and Autonomous Vehicles: https://arpa-e.energy.gov/sites/default/files/06_Bishop.pdf

Pentru cercetarea italiană privind impactul electrificării vehiculelor asupra emisiilor, vezi Matteo Böhm, Mirco Nanni și Luca Pappalardo, „Gross polluters and vehicle emissions reduction", *Nature Sustainability* 5 (9 iunie 2022): pp. 699–707. https://www.nature.com/articles/s41893-022-00903-x

Denver a avut o calitate a aerului atât de proastă în anii 1970 și 1980 încât a devenit faimos pentru „norul maroniu" care plutea deasupra orașului. Până în anii 2000, Denver și-a îmbunătățit situația, dar de la mijlocul anilor 2010 a început să scadă (incendiile de vegetație din zonă nu au ajutat). În 2022, Agenția pentru Protecția Mediului a retrogradat oficial zona Denver în categoria celor care încalcă „grav" calitatea aerului. Vezi „Air Quality Is Getting Worse in Denver" de Alayna Alvarez, Alex Fitzpatrick și Kavya Beheraj (*Axios*, 5 mai 2023). https://www.axios.com/local/denver/2023/05/05/denver-air-quality-ozone-pollution

Pentru cercetarea lui William Ristenpart privind natura transmisibilă a covidului, vezi „The coronavirus pandemic and aerosols: Does COVID-19 transmit via expiratory particles?", un raport pe care l-a scris împreună cu Sima Asadi, Nicole Bouvier și Anthony S. Wexler pentru *Aerosol Science and Technology* 54, nr. 6 (aprilie 2020): pp. 635–638. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7157964/

Unele dintre postările Organizației Mondiale a Sănătății pe rețelele de socializare care insistă asupra faptului că COVID-19 nu se transmite prin aer apar la https://x.com/WHO/status/1243972193169616898?lang=en, https://www.facebook.com/WHO/posts/fact-covid-19-is-not-airborne-the-coronavirus-is-mainly-trans-

Scanned with OKEN Scanner

mitted-through-drop/3019704278074935/ și https://www.instagram.com/p/B-UicTUD42A/?igshid=177u2acyfs70y

Pentru studiul privind creșterea rapidă a nivelului variantei alfa în producția de aerosoli, vezi lucrarea „Infectious Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) in Exhaled Aerosols and Efficacy of Masks During Early Mild Infection", publicată în *Clinical Infectious Diseases* 75, nr. 1 (iulie 2022): pp. e241–e248. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8522431/#:~:text=The%20alpha%20variant%20was%20associated,swabs%2C%20and%20other%20potential%20confounders

În cele din urmă, OMS a recunoscut că de fapt COVID-19 se transmite pe cale aeriană, după cum este documentat pe pagina sa de întrebări frecvente, „Coronavirus disease (COVID-19): How is it transmitted?", care este marcată ca fiind actualizată ultima oară pe 23 decembrie 2021: https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted

Studiul din anii 1970 privind fetița extrem de infecțioasă cu rujeolă din Rochester provine din lucrarea lui E.C. Riley, G. Murphy și R.L. Riley „Airborne Spread of Measles in a Suburban Elementary School" din *American Journal of Epidemiology* 107, nr. 5. O discuție retrospectivă utilă apare, de asemenea, în studiul superb al lui Amir Teicher privind cercetarea superspreader, „Super-spreaders: a historical review" (*The Lancet,* iunie 2023). M-am inspirat din acesta din urmă pentru istoria mea a termenului: https://www.thelancet.com/journals/laninf/article/PIIS1473-3099(23)00183-4/fulltext

Studiul despre emisia de aerosoli și volumul vocal din laboratorul lui Ristenpart pe care îl discut se intitulează „Aerosol emission and superemission during human speech increase with voice

Scanned with OKEN Scanner

loudness", în *Scientific Reports* 9, articolul 2348 (februarie 2019). Coautori Sima Asadi, Anthony S. Wexler, Christopher D. Cappa, Santiago Barreda şi Nicole M. Bouvier. Vezi https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6382806/

Pentru cercetările de numărare a particulelor efectuate de David Edwards cu privire la factorii care determină emisii ridicate de aerosoli, vezi „Exhaled aerosol increases with COVID-19 infection, age, and obesity" în *Biological Sciences* 118, nr. 8 (februarie 2021). Figura 1 şi analiza acesteia mi s-au părut deosebit de relevante: https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2021830118

Studiul experimental britanic a generat o puzderie de articole şi o vastă acoperire mediatică. Prima dată am citit despre el în „Safety, tolerability and viral kinetics during SARS-CoV-2 human challenge in young adults" (*Nature Medicine* 28, martie 2022: pp. 1031–1041) şi în „Viral emissions into the air and environment after SARS-CoV-2 human challenge: a phase 1, open label, first-in-human study" (*The Lancet Microbe* 4, nr. 8, august 2023: E579–E590). Vezi https://www.nature.com/articles/s41591-022-01780-9#data-availability şi https://www.thelancet.com/journals/lanmic/article/PIIS2666-5247(23)00101-5/fulltext

Pentru mai multe informaţii despre motivele pentru care are sens să beţi apă, vezi „Inadequate Hydration, BMI, and Obesity Among US Adults: NHANES 2009–2012", în *Annals of Family Medicine* 14, nr. 4 (iulie 2016): pp. 320–324. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4940461/#b24-0140320

Citatul provine din cartea lui Adam Kucharski *The Rules of Contagion: Why Things Spread — And Why They Stop* (Basic Books, 2020) poate fi găsit la pagina 70. De altfel, în cartea sa, Kucharski nu este de acord cu descrierea mea a rolului superrăspânditorilor în epidemia de HIV şi în bolile cu transmitere sexuală. Cred că ar

Scanned with OKEN Scanner

putea avea dreptate. Dar Kucharski şi-a scris cartea înainte de covid. Şi cred că lecţia pandemiei este că superrăspânditorii joacă un rol enorm în răspândirea virusurilor respiratorii.

Capitolul 7. Clubul supravieţuitorilor din L.A.

Biografia şi citatele lui Fred Diament provin din două înregistrări diferite, una realizată în 1983 în numele Arhivei de Documentare a Holocaustului de la Universitatea California Los Angeles şi alta realizată de Centrul Simon Wiesenthal din acelaşi oraş. Ambele se află în arhiva online a Muzeului Memorial al Holocaustului din Statele Unite: https://collections.ushmm.org/search/catalog/irn503585 şi https://collections.ushmm.org/search/catalog/irn513291

Viaţa sa este bine rezumată în necrologul scris de Elaine Woo în *Los Angeles Times*, „Fred Diament, 81; Survivor of Holocaust Taught Many About It" (28 noiembrie 2004), care menţionează şi întâlnirea sa cu Sig Halbreich în Sachsenhausen: https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2004-nov-28-me-diament28-story.html

Puteţi citi mai multe despre Sig Halbreich în transcrierea unei înregistrări realizate în 1992 pentru Muzeul Memorial al Holocaustului din Statele Unite, precum şi necrologul său din *Los Angeles Times*, „Siegfried Halbreich dies at 98; Holocaust survivor lectured on his experience" (Elaine Woo, 21 septembrie 2008). Pentru înregistrarea lui Halbreich, vezi https://collections.ushmm.org/search/catalog/irn505567; pentru necrologul său, vezi https://www.latimes.com/local/obituaries/la-me-halbreich21-2008sep21-story.html?utm_source=pocket_reader

Citatele şi informaţiile despre Masha Loen provin din depoziţia ei orală de la Muzeul Memorial al Holocaustului din Statele Unite, precum şi din necrologul lui Rachel Lithgow despre Loen în *Jewish Journal*, „Masha Loen, the last living founder of the Los

Scanned with OKEN Scanner

Angeles Museum of the Holocaust, dies" (8 septembrie 2016). Pentru istoria orală, vezi https://collections.ushmm.org/search/catalog/irn504632; pentru a citi necrologul lui Loen, vizitați https://jewishjournal.com/los_angeles/189643/

Această istorie a ceea ce am numit clubul supraviețuitorilor din Los Angeles provine în mare parte din conversația mea cu Rachel Lithgow, director executiv al American Jewish Historical Society și fost director al Holocaust Museum LA.

Traducerea „Cântecului partizanilor" („Zog nit keyn mol") de Hersh Glick este preluată de pe Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Zog_nit_keyn_mol

Realizarea unei liste de muzee și memoriale ale Holocaustului nu este simplă. Am folosit următorul set de criterii: în primul rând, trebuia să fie un muzeu stabilit într-o clădire fizică. În al doilea rând, trebuie să fie axat pe Holocaust. Nu am inclus muzeele care sunt și muzee evreiești, chiar dacă au o aripă dedicată Holocaustului. Nu putea face parte dintr-o universitate sau colegiu și nu putea face parte dintr-o organizație mai mare care nu are legătură cu Holocaustul.

Cartea lui Peter Novick *The Holocaust in American Life* (Houghton Mifflin, 1991) este citată de mai multe ori în acest capitol. Observația lui Novick cu privire la „ritmul ciudat" al istoriei și memoriei Holocaustului este de la pagina 1 a cărții respective. Citatul său despre eseurile personale din *New Leader*, în care niciunul nu menționa Holocaustul, apare la paginile 105 și 106. Novick îl citează pe șeful AJC la paginile 121–123. Observația jurnalistului german poate fi găsită la pagina 213.

Dacă ai să consulți indexul celei de-a șasea ediții a cărții lui H. Stuart Hughes, *Contemporary Europe: A History*, din 1965 (a fost tipărită prima dată în 1961 de Prentice-Hall Inc.), poți găsi aceste pasaje listate la rubrica „Evrei", precum și mențiunile lui Arnold Schoenberg.

Scanned with OKEN Scanner

Am analizat volumul doi al ediției din 1962 a lui Samuel E. Morison și Henry S. Commager *The Growth of the American Republic* (Oxford University Press). Pasajul citat în care numele Annei Frank este greșit este la pagina 839.

Gerd Korman a cercetat manualele de istorie postbelică pentru a găsi mențiuni despre Holocaust în articolul său din 1970 „Silence in America Textbooks". Articolul este disponibil online prin intermediul Cornell University's ILR School's Digital Commons: https://core.ac.uk/download/pdf/5122084.pdf

Citatele și biografia lui Renée Firestone sunt preluate din fragmente din istoria sa orală, care este disponibilă pe website-ul Fundației Shoah a USC: https://sfi.usc.edu/playlist/renee-firestones-playlist

Citatele Lidiei Budgor provin din istoria sa orală cu Fundația Shoah a USC; din păcate, aceasta nu este disponibilă publicului.

Graficul care arată creșterea utilizării majusculelor *Holocaust* față de minusculele *holocaust* provine dintr-un articol al lui Steve Freiss din *The New Republic*, „When «Holocaust» Became «The Holocaust»: An etymological mystery" (17 mai 2015): https://newrepublic.com/article/121807/when-holocaust-became-holocaust. Graficul lui Freiss s-a bazat pe o căutare de cuvinte în bazele de date ale presei scrise accesibile publicului.

Anecdota despre faptul că Paul Klein și Irwin Segelstein au fost inspirați să creeze *Holocaust* după ce au trecut pe lângă cărți din Al Doilea Război Mondial într-o vitrină a unui magazin provine dintr-un articol scris de Kay Gardella în *New York Daily News* (30 aprilie 1978). Acesta este disponibil pe Newspapers.com: https://www.newspapers.com/image/483140056/?match=1&terms=irwin%20segelstein%2C%20paul%20klein%20holocaust

Am aflat despre Segelstein din articole precum „TV: Silverman începe prin angajarea lui Irwin Segelstein" (*New York Times*, 10 iunie 1978) și „An Executive Who Survived" (*Boston Globe*, 19

Scanned with OKEN Scanner

iunie 1978): https://www.nytimes.com/1978/06/10/archives/tv-silverman-starts-by-hiring-irwin-segelstein-mourning-becomes.html și https://www.newspapers.com/image/436701993/?match=1&terms=paul%20klein%2C%20irwin%20segelstein%20holocaust

De asemenea, am citit despre Klein în articole precum articolul criticului de televiziune de la *Washington Post*, Tom Shales, „Trial movie made quickly", care a apărut în *Nevada State Journal* pe 6 mai 1981: https://www.newspapers.com/image/101236978 3/?match=1&terms=irwin%20segelstein%20paul%20klein%20mercedes. Același articol din *Boston Globe* citat mai sus, „An Executive Who Survived", relatează comentariile „cretinului" lui Klein.

Poți citi despre „programele cu obiecții minime" în necrologul scris de Seth Schiesel în memoria lui Klein, „Paul L. Klein, 69, a Developer of Pay-Per-View TV Channels" (*New York Times*, 13 iulie 1998). Criticul TV Tom Shales a scris și el un material despre Klein, intitulat „A Programmer's Maxims" (*Washington Post*, 6 decembrie 1977): https://www.nytimes.com/1998/07/13/business/paul-l-klein-69-a-developer-of-pay-per-view-tv-channels.html și https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/1977/12/07/a-programmers-maxims/fecbd2f7-7ca6-4d57-870f-416a3b6e8b8a/

Wikipedia dedică o pagină întreagă comentariilor lui Klein despre „televiziunea zbuciumată": https://en.wikipedia.org/wiki/Jiggle_television

Anecdota despre discursul lui Lorne Michaels către Segelstein după ce acesta din urmă a amenințat că își dă demisia se află la pagina 513 din volumul lui Bill Carter *The War for Late Night: When Leno Went Early and Television Went Crazy* (Viking, Penguin Random House, 2011).

Am citat doar o parte din declamația lui Segelstein. Partea de început este la fel de bună:

Scanned with OKEN Scanner

„Lasă-mă să-ţi explic ce se va întâmpla când vei pleca", a început Segelstein. „Când vei pleca, spectacolul se va înrăutăţi. Dar nu dintr-odată – treptat. Iar publicului îi va lua ceva timp să-şi dea seama de asta. Poate doi, poate trei ani. Şi, când va ajunge să fie, ştii tu, îngrozitor, iar publicul l-a abandonat, atunci îl vom anula. Şi spectacolul va dispărea, dar noi vom fi încă aici, pentru că noi suntem reţeaua şi suntem eterni."

Din păcate, Irwin Segelstein a murit de mult. Mi-ar fi plăcut să îi iau un interviu.

Povestea despre Klein luându-l pe Segelstein la serviciu se află la pagina 196 din biografia lui Fred Silverman scrisă de Sally Bedell, *Up the Tube: Prime-Time TV and the Silverman Years* (Viking, Penguin Random House, 1981).

Comentariile lui Meryl Streep despre *Holocaust* sunt de la pagina 182 a biografiei lui Michael Schulman despre Streep, *Her Again* (HarperCollins, 2017).

Detalii despre costul şi durata creării *Holocaustului* sunt preluate din articolul lui Frank Rich pentru revista *Time*, „Television: Reliving the Nazi Nightmare" (17 aprilie 1978): https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,916079-3,00.html

Citatele din Marvin Chomsky, regizorul *Holocaustului*, Marvin Chomsky sunt din prelegerea sa pentru Directors Guild of America: https://www.dga.org/Craft/VisualHistory/Interviews/Marvin Chomsky.aspx?Filter=Full%20Interview

Scena din *Holocaust* descrisă este scena de încheiere a celui de-al doilea episod din serial. Este disponibilă pe YouTube, începând de pe la minutul 1:22: https://www.youtube.com/watch?v=7sBBtTXa4U8&t=1s

Comentariile lui Elie Wiesel despre *Holocaust* au fost făcute într-un articol pentru *New York Times* intitulat „The Trivializing of the Holocaust" (16 aprilie 1978): https://www.nytimes.com/1978/04/16/archives/tv-view-trivializing-the-holocaust-semifact-and-semifiction-tv-view.html

Scanned with OKEN Scanner

Datele referitoare la *The Big Bang Theory* și la alte finale TV provin din introducerea la *The Rise and Fall of Mass Communication* de William L. Benoit și Andrew C. Billings, paginile 1 și 2. Este disponibilă online: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781433164231_A45242566/preview-9781433164231_A45242566.pdf

Cercetările lui Larry Gross privind modul în care televiziunea omogenizează opiniile politice, inclusiv graficul intitulat „Television watching and attitudes about blacks, by self-designation", provin din publicația sa „Charting the Mainstream: Television's Contributions to Political Orientations", scrisă împreună cu George Gerbner, Michael Morgan și Nancy Signorielli. *Journal of Mass Communication* 32, nr. 2 (iunie 1982): pp. 100–127. https://web.asc.upenn.edu/gerbner/Asset.aspx?assetID=376

Informații despre lagărul de concentrare de la Bisingen și povestea dilemei cu privire la semnalizarea cimitirului sunt reluate pe website-ul Muzeului Bisingen: https://museum-bisingen.de/en/history/commemoratory-history/

Istoricul evreu citat în legătură cu amendamentul Jackson-Vanik este Hadas Binyamini, care scrie în articolul său din *Jewish Currents* „Henry «Scoop» Jackson and the Jewish Cold Warriors" (24 mai 2022): https://jewishcurrents.org/henry-scoop-jackson-and-the-jewish-cold-warriors

Citatele și informațiile despre Zev Weiss provin din videoclipul omagial „In Memoriam" și din necrologul său de pe site-ul Fundației pentru Educație privind Holocaustul din Northwestern: https://hef.northwestern.edu/about/news/in-memoriam-theodore-z.-weiss1.html și https://www.youtube.com/watch?v=jDbRTL9QRzA

Cifrele de audiență pentru *Holocaust* provin din „NBC-TV Says «Holocaust» Drew 120 Million" (*New York Times*, 21 aprilie 1978):

Scanned with OKEN Scanner

https://www.nytimes.com/1978/04/21/archives/nbctv-says-holocaust-drew-120-million.html

Detalii despre primirea și impactul *Holocaustului* în Germania de Vest provin din „«Holocaust» on West German Television: The (In)Ability to Mourn?" de Werner Sollors, publicat în *The Massachusetts Review* 20, nr. 2 (vara, 1979): pp. 377–386. https://www.jstor.org/stable/25088965

Herbert Schlosser de la NBC a povestit că a sugerat un nou nume pentru *Holocaust* în discuția sa cu Fundația Academiei de Televiziune (partea 7): https://interviews.televisionacademy.com/interviews/herbert-s-schlosser?clip=96441#interview-clips

Capitolul 8. *Doing Time on Maple Drive*

Poți citi articolul lui Timur Kuran „Inevitabilitatea viitoarelor surprize revoluționare", publicat inițial în *American Journal of Sociology* 100, nr. 6 (mai 1995: pp. 1528–1551), în întregime pe JSTOR: https://www.jstor.org/stable/2782680

Eseul din 1978 al lui Vaclav Havel „The Power of the Powerless" poate fi citit integral online datorită Centrului Internațional pentru Conflicte Nonviolente. Acesta a fost tradus în engleză de John Keane și publicat sub forma unei cărți intitulate *The Power of the Powerless: Citizens Against the State in Central Eastern Europe* (Routledge, 1985): https://www.nonviolent-conflict.org/wp-content/uploads/1979/01/the-power-of-the-powerless.pdf

În eseul său din 1987 „Meeting Gorbachev", Havel și-a mustrat compatrioții pentru primirea președintelui sovietic Mihail Gorbaciov. Vezi pagina 266 din *Without Force or Lies: Voices from the Revolution of Central Europe in 1989–90* de William M. Brinton și Alan Rinzler (Mercury House, 1990).

Ediția originală din 1969 a cărții lui David Reuben *Everything You Always Wanted to Know About Sex* (*But Were Afraid to Ask)* a fost

Scanned with OKEN Scanner

publicată de McKay Company Inc. Citatele sunt din Capitolul 8, „Male Homosexuality" (pp. 129–151). O versiune este disponibilă pentru vizualizare pe Internet Archive: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.38746/page/n141/mode/1up

Laudele lui Reuben au fost relatate în două articole, unul pentru *Chicago Tribune* („Everything You Always Wanted to Know About Dr. David Reuben*", 23 februarie 1999) și celălalt pentru *Los Angeles Times* („Singular Sensations: Richard Bach, Marabel Morgan and David R. Reuben each wrote one bestseller. Then, despite subsequent efforts, each slipped from the limelight", S.J. Diamond, 1 februarie 1993): https://www.chicagotribune.com/1999/02/23/everything-you-always-wanted-to-know-about-dr-david-reuben/ și https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1993-02-01-vw-992-story.html?utm_source=pocket_shared

Discursul din februarie 2004 în care președintele George Bush și-a anunțat sprijinul pentru un amendament constituțional care ar interzice căsătoriile între persoane de același sex poate fi citit pe CNN: https://www.cnn.com/2004/ALLPOLITICS/02/24/elec04.prez.bush.transcript/

Pagina Wikipedia este o bună prezentare generală a amendamentului, care nu a fost adoptat niciodată: https://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Marriage_Amendment

Expresia „prea mult, prea repede, prea devreme" a lui Dianne Feinstein poate fi găsită în articolul lui Dean E. Murphy pentru *New York Times*, „Some Democrats Blame One of Their Own" (5 noiembrie 2004): https://www.nytimes.com/2004/11/05/politics/campaign/some-democrats-blame-one-of-their-own.html

Analiza lui Bonnie Dow a reprezentării femeilor și a feminismului în programe TV precum *The Mary Tyler Moore Show*, *Phyllis*, *Maude*, *Rhoda* și altele provine din cartea sa *Prime-Time Feminism:*

Scanned with OKEN Scanner

Television, Media Culture, and the Women's Movement Since 1970 (University of Pennsylvania Press, 1996). Regulile ei pentru personajele gay din televiziune pot fi găsite în lucrarea sa din 2010, „*Ellen*, Television, and the Politics of Gay and Lesbian Visibility" (*Critical Studies in Media Communication* 18, nr. 2: pp. 123–140): http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/7460/Shugart/ellen.pdf

Bilanțul morții personajelor gay al lui Vito Russo provine din cartea sa bogat ilustrată *The Celluloid Closet* (Harper & Row, 1981); o veți găsi în secțiunea „Necrology", la paginile 347–349. O versiune gratuită este disponibilă online: https://backend.ecstaticstatic.com/wp-content/uploads/2021/05/The-Celluloid-Closet.pdf

Jimmy Burrows a vorbit despre planul său de a face America să ghicească dacă Will și Grace se vor împăca vreodată într-un interviu cu Fundația Academiei de Televiziune. Citatul începe aproximativ la minutul 27:30: https://interviews.televisionacademy.com/interviews/james-burrows?clip=82224#interview-clips

Rick Santorum a creditat *Will & Grace* pentru mișcarea acului cu privire la căsătoriile între homosexuali într-un discurs susținut la Midwest Republican Leadership Conference, în 2013: https://www.youtube.com/watch?v=yGT4ZMv_OMc

Cartea lui Sasha Issenberg despre mișcarea pentru căsătoria între persoane de același sex este *The Engagement: America's Quarter-Century Struggle Over Same-Sex Marriage* (Pantheon, 2021).

Capitolul 9. Suprapovești, superrăspânditori și proporții de grup

Istoria lui Martin Booth despre macul de opiu se numește *Opium: A History* (St. Martin's Griffin, 1999). Citatul său despre conținutul florii poate fi găsit la pagina 3. Cartea sa este, totodată, cea mai

Scanned with OKEN Scanner

bună sursă pentru istoria diferiților compuși extrași din mac de-a lungul anilor.

Muzeul Drug Enforcement Administration are o bună prezentare generală a istoriei și chimiei macului de opiu: https://museum.dea.gov/exhibits/online-exhibits/cannabis-coca-and-poppy-natures-addictive-plants/opium-poppy

Poți citi articolul Jessicăi Y. Ho „The Contemporary American Drug Overdose Epidemic in International Perspective", în *Population and Development Review* 45, nr. 1 (martie 2019): pp. 1–268. Graficul deceselor cauzate de supradoze de droguri pe țări este la pagina 13.

Pentru cercetarea Lynei Z. Schieber privind practicile de prescriere a opioidelor în fiecare stat, vezi „Trends and Patterns of Geographic Variation in Opioid Prescribing Practices by State, United States, 2006–2017", în *JAMA Network* 2, nr. 3 (martie 2019): e190665. Cifrele referitoare la dozele prescrise pe cap de locuitor pe stat sunt prezentate în „eTable 1" din documentul „Supplemental Content". Vezi https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30874783/

Din câte știu eu, nimeni nu a scris vreodată o biografie completă a lui Paul E. Madden. Relatarea mea despre el este încropită din articole de ziar și din conversația cu istoricul David Courtwright. Citatele lui Madden despre pericolele marijuanei și ale altor narcotice provin dintr-o broșură pe care a publicat-o în 1940, intitulată „Marijuana: Our Newest Narcotic Menace"; aceasta poate fi vizualizată pe un sit web denumit „the Reefer Madness Museum", care documentează propaganda antimarijuana. Situl îi dedică o pagină întreagă lui Madden, inclusiv un clip audio de la apariția sa din 1939 în emisiunea radio *Calling All Cars*. Vezi http://www.reefermadnessmuseum.org/otr/Madden.htm

Îl poți vedea pe Madden arătând sacii cu cocaină confiscată (și poți citi despre arestarea contrabandiștilor de narcotice japonezi) în

Scanned with OKEN Scanner

Press Democrat din Santa Rosa, „U.S. Agents Seize $300,000 in Smuggled Narcotics as Jap Vessel Raided at S.F." (21 iulie 1940). Vezi https://www.newspapers.com/image/276629364/?match=1&terms=paul%20c.%20madden%2C%20cocaine%2C%20associated%20press

Povestea despre Madden care avea grijă de cultura de mac este în *Fresno Bee* („Narcotic Men Nip Start of Opium Growing in State", 27 august 1941): https://www.newspapers.com/image/70148280 2/?match=1&terms=paul%20c.%20madden%2C%20japan

Pentru vânzarea ilegală de sirop de morfină împotriva tusei pentru cai, vezi *Los Angeles Times*, „Narcotics Head Steps In" (17 iunie 1941): https://www.newspapers.com/image/380700019/?match=1&terms=paul%20madden%20horse%20pharmacies

Legea prescripției triplicate – adică proiectul de lege nr. 2606 al Adunării din California, care a modificat Codul de sănătate și siguranță al statului pentru a include textul-cheie din secțiunea 11166.06 – este cuprinsă în înregistrarea oficială a sesiunii legislative din 1939, *Assembly Bills, Original and Amended, Volume 15*.

Abundă articolele de arhivă din ziare despre procesul lui Nathan Housman (precum și despre cazul uciderii lui Jessie Scott Hughes de către Frank Egan, în care Housman a fost implicat). Am citat din două dintre ele, ambele apărute în *San Francisco Examiner*, „Medical Examiners Also Take Hand in Probe of Doctor" (1 septembrie 1939) și „Defense Censured at Housman's Trial" (16 ianuarie 1940). Vezi https://www.newspapers.com/image/959916290/?match=1&terms=nathan%20housman%2C%20paul%20madden și https://www.newspapers.com/image/45742 0381/?match=1&terms=I%20asked%20Doctor%20Housman%20several%20times%20for%20the%20records%2C%20and%20each%20time%20Doctor%20Housman%20said%20he%20had%20none

Scanned with OKEN Scanner

Scrisoarea lui Madden despre rețeta triplicată a fost publicată în numărul din aprilie 1939 al revistei *California Medical Society* (vol. 50, nr. 4: p. 313). Aceasta poate fi vizualizată online la Biblioteca Națională de Medicină. Pagina se intitulează: „Subject: Proposed legislation on narcotic enforcement". Vezi https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/issues/137313/

Pentru un istoric al primelor state care au urmat exemplul Californiei, m-am bazat pe un raport din martie 2018 intitulat „History of Prescription Drug Monitoring Programs" (Istoria programelor de monitorizare a medicamentelor eliberate pe bază de rețetă), realizat de Centrul de monitorizare a medicamentelor eliberate pe bază de rețetă al Universității Brandeis. Vezi https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/history-prescription-drug-monitoring-programs

Istoria mea despre Russell Portenoy este preluată din fascinanta sa depoziție, care poate fi descărcată de pe site-ul „History of Pain Transcripts" al Asociației Internaționale pentru Studiul Durerii. Citez din paginile 7, 19 și 29. Vezi https://www.iasp-pain.org/50th-anniversary/history-of-pain-transcripts/

Citatul lui Portenoy despre tratamentul durerii ca fiind „puțină știință, multă intuiție și multă artă" se află la pagina 22 din cartea lui Barry Meier *Pain Killer: An Empire of Deceit and the Origin of America's Opioid Epidemic* (Random House, 2018). Citatul său din „darul naturii" apare în articolul lui Patrick Radden Keefe din *New Yorker*, „The Family That Built an Empire of Pain" (23 octombrie 2017). Portenoy a vorbit despre presupusele „puține efecte secundare" ale opiaccelor într-un articol scris de Elisabeth Rosenthal pentru *New York Times*, „Patients in Pain Find Relief, Not Addiction, in Narcotics" (28 martie 1993). Vezi https://www.newyorker.com/magazine/2017/10/30/the-family-that-built-an-empire-of-pain și https://www.nytimes.com/1993/03/28/us/patients-in-pain-find-relief-not-addiction-in-narcotics.html

Scanned with OKEN Scanner

NIDA a publicat o monografie despre reuniunea la nivel înalt din Maryland din 1991 privind programele cu prescripţie triplicată, intitulată „Impactul sistemelor de control al diversiunii medicamentelor pe bază de prescripţie asupra practicii medicale şi îngrijirii pacienţilor". Aceasta include contribuţii atât din partea lui Portenoy, cât şi a lui Gerald Deas: https://archives.nida.nih.gov/sites/default/files/monograph131.pdf

Pentru „numărul de state triplicate a scăzut la cinci", vezi „Origins of the Opioid Crisis and Its Enduring Impacts", de Abby Alpert, William N. Evans, Ethan M. J. Lieber şi David Powell, în *The Quarterly Journal of Economics* 137, nr. 2 (mai 2022): pp. 1139–1179. Vezi https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9272388/#FN14

O mare parte din istoria mea despre Purdue Pharma provine din *Pain Killer* a lui Barry Meier, inclusiv relatarea despre noua formulă şi Groups Plus. Citatul „bilet spre Lună" se află la pagina 41.

Explicaţia „comutatorului guvernatorului" este preluată din „The Hazards of Unwinding the Opioid Epidemic: Implications for Child Abuse and Neglect", de Mary F. Evans, Matthew C. Harris şi Lawrence M. Kessler, în *American Economic Policy Journal: Economic Policy* 14, nr. 4 (noiembrie 2022): pp. 192–231. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20200301#:~:text=Our%20results%20suggest%20counties%20with,to%20must%2Daccess%20PDMP%20implementation

Studiul focus-grupurilor din 1995, comandat de Purdue Pharma şi realizat de Groups Plus, a fost făcut public în cursul unei acţiuni civile din 2001, *McCaulley v. Purdue Pharma*. Acesta poate fi vizualizat pe Scribd: https://www.scribd.com/document/440306799/Purduefocusgroupdocuments?secret_password=ojVgiWk1VXSR2dnIVqb4#

Distribuţia geografică a principalilor prescriptori de opiacee provine din „Opioid Prescriptions by Orthopaedic Surgeons in a Medicare

Scanned with OKEN Scanner

Population: Recent Trends, Potential Complications, and Characteristics of High Prescribers" în *Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons* (Venkat Boddapati et al., august 2020): https://www.researchgate.net/publication/343651712_Opioid_Prescriptions_by_Orthopaedic_Surgeons_in_a_Medicare_Population_Recent_Trends_Potential_Complications_and_Characteristics_of_High_Prescribers

Defalcarea de către Yongbo Sim a ratelor criminalității în statele triplicate și nontriplicate apare în „The effect of opioids on crime: Evidence from the introduction of OxyContin", *International Review of Law and Economics* 7 (iunie 2023): https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0144818823000145

Engy Ziedan și Robert Kaestner au abordat impactul opiaceelor asupra sănătății infantile în documentul lor de lucru pentru National Bureau of Economic Research, „Effect of Prescription Opioids and Prescription Opioid Control Policies on Infant Health": https://www.nber.org/papers/w26749

Pentru neglijarea copiilor, vezi „Longitudinal Changes in the County-Level Relationship Between Opioid Prescriptions and Child Maltreatment Reports, United States, 2009–2018", de Hyunil Kim, Eun-Jee Song și Liliane Windsor, în *American Journal of Orthopsychiatry* 93, nr. 5 (mai 2023): pp. 375–388. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10527856/

Articolul lui Martin Elling din 2002 din McKinsey Quarterly se intitula „Making more of pharma's sales force: pharmaceutical companies have lost their focus on doctors. The key to higher sales is regaining it". Poți citi o previzualizare a acesteia în baza de date a periodicelor Gale Academic OneFile: https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA90192565&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00475394&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E988676df&aty=open-web-entry

Scanned with OKEN Scanner

Veniturile din vânzări ale Purdue Pharma din 2008 până în 2014 au fost prezentate în cadrul unei audieri în faţa Comisiei pentru supraveghere şi reformă a Camerei Reprezentanţilor din 17 decembrie 2020: https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-116hhrg43010/html/CHRG-116hhrg43010.htm

Pentru informaţii privind cronologia activităţii McKinsey pentru Purdue Pharma, inclusiv suma percepută de McKinsey pentru consultanţă, vezi audierea din 27 aprilie 2022 în faţa Comisiei pentru Supraveghere şi Reformă a Camerei Reprezentanţilor, intitulată „McKinsey & Company's Conduct and Conflicts at the Heart of the Opioid Epidemic": https://www.congress.gov/117/meeting/house/114669/documents/HHRG-117-GO00-Transcript-20220427.pdf

Mesajele electronice ale angajatei McKinsey Jeanette Park, care a însoţit un reprezentant de vânzări al OxyContin într-o vizită la medicii şi farmaciile din Worcester, Massachusetts, pot fi consultate în Arhiva de documente din industria opioidelor menţinută de University of California San Francisco şi Johns Hopkins University: https://www.industrydocuments.ucsf.edu/opioids/docs/#id=htvn0255

E-mailul lui Richard Sackler care numeşte descoperirile McKinsey „uimitoare" apare la pagina 12 a transcrierii unui proces intentat de oraşul New York şi de 21 de comitate din New York împotriva McKinsey: https://www.nyc.gov/assets/law/downloads/pdf/McKinsey%20Complaint.pdf

Graficul cu media per medic a reţetelor de OxyContin, împărţit în decili, provine din planul anual de marketing al Purdue pentru 2013, care a fost inclus în acordul de decontare al Purdue anunţat pe 21 octombrie 2020. Acesta poate fi descărcat din comunicatul de presă al Departamentului de Justiţie; graficul se află la pagina 9 din Anexa A: https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

announces-global-resolution-criminal-and-civil-investigations-opioid

Citatul referitor la „apelurile primare OxyContin... către prescriptori de nivel inferior (0-4)" se află la pagina 45 a unei prezentări din septembrie 2013 pe care McKinsey a făcut-o pentru Purdue. Aceasta poate fi vizualizată în Arhiva de documente a industriei opioidelor: https://www.industrydocuments.ucsf.edu/opioids/docs/#id=tfhf0257

Citatul despre sistemul de puncte pe care Purdue l-a folosit pentru a acorda bonusuri reprezentanților care au efectuat cele mai multe apeluri de vânzări cu prescriptori Nucelu și Supernucelu poate fi găsit în plângerea din 2018 depusă de Commonwealth of Virginia împotriva Purdue Pharma: https://www.oag.state.va.us/consumer-protection/files/Lawsuits/Purdue-Complaint-Unredacted-2018-08-13.pdf

Poți găsi graficul apelurilor de vânzări Purdue pe an în Tennessee la pagina 17 a procesului intentat de Tennessee împotriva Purdue în 2018. Discuția despre Michael Rhodes, prescriptor Supernucleu, este din același proces, începând cu pagina 139: https://www.tn.gov/content/dam/tn/attorneygeneral/documents/foi/purdue/purduecomplaint-5-15-2018.pdf

Relatarea medicului din Connecticut care a prescris mai mult OxyContin decât oricare alt medic din SUA se află la pagina 36 din Anexa A la acordul de decontare încheiat de Purdue cu Departamentul de Justiție. Relatarea despre „candyman" se află la pagina 28: https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-announces-global-resolution-criminal-and-civil-investigations-opioid

Pentru calculul lui Mathew Kiang conform căruia 1% dintre medici au scris 49% dintre rețete, vezi „Opioid prescribing patterns among medical providers in the United States, 2003-17:

retrospective, observational study" în *BMJ* 2020: p. 368 (29 ianuarie 2020): https://www.bmj.com/content/368/bmj.l6968

Aceste detalii sunt, de asemenea, discutate într-un articol pentru *New York Times* de Walt Bogdanovich şi Michael Forsythe, intitulat „McKinsey Proposed Paying Pharmacy Companies Rebates for OxyContin Overdoses" (27 noiembrie 2020).

Tabele cu ratele de decese din SUA cauzate de opiacee, în funcție de tip, în perioada 1999–2020, sunt adaptate după datele furnizate de Centrul Național de Statistică a Sănătății. Acesta poate fi găsit în NCHS Data Brief nr. 428, „Drug Overdose Deaths in the United States, 1999–2020", de Holly Hedegaard, Arialdi M. Miniño, Merianne Rose Spencer și Margaret Warner (decembrie 2021). Acesta corespunde figurii 4, iar tabelul de date poate fi găsit în secțiunea „NOTES", direct sub grafic: https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db428.pdf

Pentru cercetările lui David Powell privind impactul reformulării OxyContin – precum și rata contrafactuală a supradozelor în cazul în care medicamentul nu ar fi fost reformulat – ,vezi Figura 6 din lucrarea sa cu Rosalie Pacula, „The Evolving Consequences of OxyContin Reformulation on Drug Overdoses", în *American Journal of Health Economics* 7, nr. 1 (iarna 2021): pp. 41–67. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8460090/

Pe pagina web a National Institute on Drug Abuse, intitulată „Drug Overdose Death Rates" (Ratele deceselor prin supradoză de droguri), apare un grafic al deceselor prin supradoză de opiacee din SUA (pe ani, din 1999 până în 2022): https://nida.nih.gov/research-topics/trends-statistics/overdose-death-rates

Scanned with OKEN Scanner

De ce este Miami... Miami? Ce ne spune soarta cutremurătoare a ghepardului despre felul în care ne creștem copiii? De ce școlilor din Ivy League le pasă atât de mult de sport? Ce este Treimea Magică și ce înseamnă ea pentru armonia rasială? În această nouă lucrare provocatoare, Malcolm Gladwell revine întâia oară în ultimii 25 de ani la subiectul epidemiilor sociale și al punctelor critice, de data aceasta cu scopul de a explica partea întunecată a fenomenelor contagioase.

Printr-o serie de povestiri captivante, autorul urmărește ascensiunea unei forme noi și îngrijorătoare de inginerie socială. El ne poartă pe străzile din Los Angeles pentru a-i întâlni pe cei mai de succes jefuitori de bănci din lume, redescoperă o emisiune de televiziune uitată, din anii 1970, care a schimbat lumea, vizitează locul unui experiment istoric într-o mică fundătură din nordul Californiei și oferă o istorie alternativă a două dintre cele mai mari epidemii ale zilelor noastre: COVID-19 și criza opiaceelor.

Revenge of the Tipping Point este cea mai personală carte a lui Gladwell de până acum. În stilul său caracteristic care mixează narațiunea și sociologia, el oferă un ghid pentru a înțelege contagiunile lumii moderne. E timpul să luăm în serios punctele critice.

Bd. Pache Protopopescu 11
Sector 2, București
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

Scanned with OKEN Scanner

Mult-așteptata continuare a cărții *The Tipping Point*, debutul de excepție al lui Malcolm Gladwell din 2000, explorează cu umor și curiozitate momentele de răscruce care definesc această nouă epocă de bulversare societală...

Shannon Carlin,
TIME Magazine

Plină de povești amuzante și pătrunzătoare, *Revenge of the Tipping Point* vă va face să meditați asupra teoriilor lui Gladwell și să vă puneți mai multe întrebări. Cartea explorează modul în care indivizii își pot folosi puterea și influența pentru a modela narațiunile colective pe care ni le spunem ca grupuri sau ca societate.

Alex Tapscott,
New York Post

În *Revenge of the Tipping Point* abundă teoriile spectaculoase. Autorul întoarce pe dos conceptul din prima sa carte, *The Tipping Point*, examinând forțele care determină epidemiile negative, care lui i se par mai apropiate de momentul actual.

Emma Goldberg,
New York Times

Documentată riguros, dar întotdeauna cu un farmec ingenios, este o lectură obligatorie pentru fanii vechi ai lui Gladwell sau pentru cititorii pur și simplu interesați de poveștile originilor discrete și surprinzătoare ale crizelor și ale problemelor care definesc viața contemporană.

Francesca Billington,
Oprah Daily

PUBLICA
ADUCE
IDEI

ISBN: 978-606-722-638-6

Scanned with OKEN Scanner